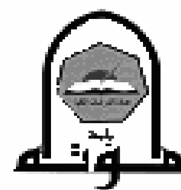


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مظاهر الفساد الاداري والمالي واثره على مستوى اداء المجالس المحليه في المملكه الاردنيه الهاشميه-دراسه ميدانيه

إعداد الطالب

محمد سعيد البديرات

بإشراف

الدكتور سامر البشابشه

رسـالة مقدمـــة إلى عمـادة الدراسات العليـا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

فـي إدارة الأعمـال/ قسـم الإدارة العامـــة

جامعة مؤتة، 2014

الإهداء

قال تعالى (ولا تحسبن الذين قتلوا في سبيل ا امواتا بل احياء عند ربهم يرزقون)

صدق ا العظيم

اليك يا من اختار لك ا اشرف انواع الموت وهو الموت في سبيل ا اليك يا من

رويت تراب الاردن وفلسطين بدماءك الزكيه اهديك هذه الرساله

الى والدي الشهيد رحمه ا ...

الى كل من في الوجود بعد ا تعالى

امي الغاليه ...

الى احبتي وعزوتي بعد ا

اخي ...واخواتي ...

الى من شاركتني همومي وساندتني وانستني في دراستي الى زوجتي الغاليه ....

الى فلذات كبدي ...ابنائي الاعزاء

الى هذاالصرح العلمي الشامخ ...جامعة مؤته

محمد البديرات

الشكر والتقدير

الحمدا   الذي تدوم بحمده النعم وتتم بذكره الصالحات والصلاة والسلام علـى افضل واشرف الخلق سيدنا وحبيبنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين ...

اما بعد ...

فلا يسعني وقد انعم ا   علي باتمام هذه الرساله ..الا ان اتقدم بجزيل الـشكر والعرفان وعظيم الامتنان الى معلمي الفاضل الدكتور سامر البشابشه الـذي تكـرم بالاشراف على هذه الرساله ولم يبخل بعلمه ووقته وجهده وملحوظاته القيمه ،ومـن توجيهات لكل فقره من فقرات هذه الرساله ...

الشكر كل الشكر الى الاساتذه الكرام اعضاء لجنة المناقشه على تفضلهم بقبول مناقشه هذه الرساله الاستاذ الدكتور نضال الحوامدة والاستاذ الدكتور خالد الزعبـي والدكتور محمد المحاسنه

كما واتقدم بشكري وتقديري الى اعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته علـى علمهم والذين ساهموا في اثراء هذه الرساله ...

اليكم جميعا اقف اجلالا واحتراما ردا للجميل ...

جزاكم اله خير جزاء

محمد سعيد البديرات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مظاهر الفساد الاداري والمالي واثره على مستوى اداء المجالس المحليه في المملكه الاردنيه الهاشميه

محمد البديرات

جامعة مؤته، 2014 م

هدفت هذه الرساله الى التعرف على مظاهر الفساد الاداري والمالي واثره على مستوى اداء المجاس في المملكه الاردنيه الهاشميه ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على (636) مفردة خضع للدراسة (593) مفردة؛ أي ما نسبته (93.2%)، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية المتساوية، وتم استخدام برنامج (SPSS.V.16.1) وذلك لايجاد قيم المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه وتحليل الانحدار البسيط وتوصلت الدراسه الى مجموعه من النتائج كان من اهمها:

1. ان مستوى تصورات المبحوثين في المجالس المحليه لابعاد الفساد الاداري جاء بدرجه مرتفعه وان بعد عدم التقيد بالانظمه والتعليمات واخلاقيات العمل احتل المرتبه الاولى.
2. ان مستوى تصورات المبحوثين في المجالس المحليه لابعاد الفساد المالي جاء بدرجه مرتفعه وان بعد التهرب من دفع المستحقات الماليه احتل المرتبه الاولى.
3. ان مستوى اداء المجالس المحليه جاء بدرجه مرتفعه واحتل بعد الجانب البيئي المرتبه الاولى.
4. وجود أثر لابعاد الفساد الاداري في اداء المجالس المحليه، حيث تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في اداء المجالس المحليه.
5. وجود أثر لابعاد الفساد المالي في اداء المجالس المحليه، حيث تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في اداء المجالس المحليه.

وقد توصلت الدراسه الى عدد من التوصيات التي يمكن ان تساهم في التقليل من مظاهر الفساد الاداري والمالي من خلال تحديث وتطوير القوانين والانظمه وتفعيل دور الاجهزه الرقابيه للتخلص من هذه الافه المجتمعه.

Abstract

The manifestations of financial and administrative corruption and its impact on the level of performance of local councils in Jordan

Mohammad albdairat

Mu'tah University, 2014

This study aimed at identify the manifestations of financial and administrative corruption and its impact on the level of performance of local councils in Jordan. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection, the sample size was (636) respondents, (593) participants responded who represented (93.2%) of the original sample. Which was chosen in a manner simple random sample. (SPSS. V 16.1) was used in order to find the values of the averages, the standard deviations and the analysis of simple regression. The study found the following results:

1. The level of the perceptions of the respondents in the local councils in order to find administrative corruption was of a high degree. The dimension of non-compliance with regulations, instructions and work ethics was ranked first.
2. The level of the perceptions of the respondents in the local councils in order to find the financial corruption was of a high degree. The dimension of the evasion of the financial dues was ranked first.
3. The level of performance of local councils was of a high degree and the dimension of environmental aspect was in the first rank.
4. There is an impact of administrative corruption in the level of performance of local councils which explains (63.8%) of variation in the dependent variable (the level of performance of local councils).
5. There is an impact of financial corruption in the level of performance of local councils which explains (56.9%) of variation in the dependent variable (the level of performance of local councils).

The study concluded a number of recommendations that could contribute to the reduction of the manifestations of financial and administrative corruption through the modernization and development of laws and regulations as well as activating the role of regulatory agencies to get rid of this societal scourge.

الفصل الاول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

الفساد بكافة أشكاله آفة مجتمعية عرفتها المجتمعات الإنسانية منذ خلق البشر وهو قديم النشأة وأصبح ظاهرة تعاني منها كافة المجتمعات وأصبح له طرقه وأساليبه التي طورها الإنسان للحصول على مكاسب مادية ومعنوية ليس له وجه حق بالحصول عليها.

إن ظاهرة الفساد ظاهرة طبيعية في المجتمعات حيث تختلف درجات هذا الفساد إلى اختلاف تطور مؤسسات الدولة وقد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع وفي هذه الحالة ينتشر ويتسع في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية فيبطئ من حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي ويؤدي إلى مزيد من التأخير في التقدم والبناء ليس في المجال الاقتصادي فقط وإنما في جميع الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية.

إن الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالفساد من قبل جميع دول العالم والمنطقة العربية بشكل خاص نتيجة للآثار السلبية المترتبة على هذه الظاهرة والتي أصبحت تطال كافة مؤسسات الدولة بما في ذلك المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين مثل المجالس المحلية يفرض على الجميع أن يتصدوا لهذه الظاهرة ومحاربتها للقضاء عليها أو الحد منها.

انطلاقاً من ذلك يجب على كافة الدول والمجتمعات الإنسانية أن تتكاثف جهودها لوضع الحلول ومحاربة هذه الآفة بكافة الوسائل والطرق لإعادة الثقة ما بين المواطن ومؤسسات الدولة والعمل على التقليل من الآثار المترتبة عن الفساد بكافة أشكاله.

1. 2 مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام في الآونة الأخيرة بالفساد وأداء المجالس المحلية في الأردن بات متزايدا وذلك لخروجه عن الحد المألوف، حتى أصبح مشكلة اجتماعية معقدة لكافة القطاعات الرسمية منها والأهلية، وبات يشكل قلقا واضحا لدى الأفراد والجماعات ويشكل ضغوطا عليهم أثرت بشكل أو بآخر على علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مؤسسات الدولة، فلم يعد المواطن يثق بمؤسسات الدولة ووصل إلى قناعة تامة بأن الفساد أصبح أمراً ممنهجا، وضرورة من ضرورات الحصول على الحقوق الفردية والمجتمعية، وهو العامل الأساسي والمحرك الرئيسي للضغوط عليهمومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة من خلال الاجابة عن التساؤل التالي:ما هو اثر مظاهر الفساد الاداري والمالي على مستوى اداء المجالس المحلية في المملكة الاردنية الهاشمية؟

3.1 اسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الاول: ما مستوى تصورات المبحوثين في المجالس المحلية لأبعاد الفـساد الإداري المتمثل في (التسيب والإهمال الوظيفي، استغلال الوظيفة العامة لتلبيـة المصالح الشخصية، عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل،الواسـطة والمحـسوبية والابتـزاز) فـي اداء المجـالس المحليـة بابعـاده(تحقيـق الاهداف،العمليات التشغيلية الداخلية، الـتعلم والنمـو،الجانـب البيئـي،جانـب الجمهور)

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في المجالس المحلية لأبعاد الفـساد المالي المتمثل في (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المـستحقات) فـي اداء المجالس المحلية بابعاده (تحقيق الاهداف،العمليـات التـشغيلية الداخليـة،التعلم والنمو،الجانب البيئي، جانب الجمهور)

السؤال الثالث: ما مستوى أداء المجالس المحلية في الأردن؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

1. تشخيص مشكلة الفساد المالي والإداري ومعرفة الآثار المترتبة جـراء ذلـك على أداء المجالس المحلية في الأردن.
2. ما يمكن أن تساهم به هذه الدراسة من إثارة الباحثين والدارسين للظاهرة فـي البحث و التعمق في العوامل المحركة لها كظاهرة اجتماعية ودفعهم للاهتمـام وتطوير وسائل مكافحتها.
3. محاولة الإسهام في وضع استراتيجيات وخطط للوصول إلى الأساليب الملائمة لمواجهة الفساد وانعكاساته على أداء المجالس المحلية في الأردن.
4. تخدم هذه الدراسة القائمين على صنع القرار بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن ظاهرة الفساد وخطورتها، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للوقوف على الجهود المحلية والدولية لمكافحتها والاستراتيجيات الوقائية وتطوير التشريعات القانونية الوطنية والسياسات الاقتصادية الـسليمة المبنيـة على أسس شرعية لمكافحة هذه الظاهرة.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مظاهر الفساد المالي والإداري وأثـره علـى أداء المجالس المحلية في الأردن، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على مستوى تصورات العاملين في المجالس المحلية لأبعـاد الفـساد الإداري المتمثل في(التسيب والإهمال الوظيفي، استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز).
2- التعرف على مستوى تصورات العاملين في المجالس المحلية لأبعـاد الفـساد المالي المتمثل في (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات).
3- التعرف على مستوى أداء المجالس المحلية في الأردن ؟

4- تقديم توصيات استناداً إلى نتائج الدراسة تساعد متخذي القرارات على الوقوف على مظاهر الفساد المالي والإداري على المجالس المحلية والحد منها.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha\leq0.05$) لتصورات المبحوثين للفساد الإداري (التـسيب والإهمـال الـوظيفي، استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، عدم التقيد بالأنظمة والتعليمـات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) في اداء المجالس المحلية المتمثل بالابعاد(تحقيق الاهـداف، العمليـات التـشغيلية الداخليـة،التعلم والنمـو،الجانـب البيئي،جانب الجمهور) وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha\leq0.05$) للفساد الاداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفـة العامـة لتلبيـة المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) في تحقيـق الأهـداف بوصفه بعداً من أبعـاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha\leq0.05$) للفساد الاداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيـات العمـل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) في العمليات التشغيلية الداخليـة بوصـفها بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\leq\alpha0.05$) للفساد الاداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيـات العمـل،

الواسطة والمحسوبية والابتزاز) في التعلـــم والنمـو بوصفه بعداً مـن أبعاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِـيّة الفرعيـة الرابعـة: لا يوجـد أثرهـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى($\alpha \leq 0.05$)للفساد الاداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واسـتغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) فـي الجانـب البيئـي بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِـيّة الفرعيـة الخامـسة: لا يوجـد أثرهـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى($\alpha \leq 0.05$) للفساد الاداري(التسيب والإهمال الوظيفي، واسـتغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) في جانـب الجمهـور بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية.

الفرضية الرئيسية الثانيـة: لا يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) فـي أداء المجالس المحلية بابعاده (تحقيـق الأهـداف، العمليـات التـشغيلية الداخلية، التعلـــم والنمـو، الجانب البيئي، جانب الجمهور).

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثرهـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المـالي (الرشـوة، والتزويـر، والتهـرب مـن دفـع المستحقات) في تحقيـق الأهـداف بوصـفه بعـداً مـن أبعـاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، والتهرب من دفـع المـستحقات) فـي العمليات التشغيلية الداخلية بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثرهـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المـالي (الرشـوة، والتزويـر، والتهـرب مـن دفـع

المستحقات) في التعلـــم والنمـو بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجـالس المحلية.

الفَرَضِـيّة الفرعيـة الرابعـة: لا يوجـد أثرهـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، والتهرب مـن دفـع المستحقات) في الجانب البيئي بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية.

الفَرَضِـيّة الفرعيـة الخامـسة: لا يوجـد أثرهـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، والتهرب مـن دفـع المستحقات) في جانب الجمهور بوصفه بعداً مـن أبعـاد أداء المجـالس المحلية.

1. 7 التعريفات الاجرائية:

أ. الفساد: سوء استعمال السلطة العامة للحصول على مكاسب شخـصية ويـضير المصلحة العامة

ب. الفساد الإداري: تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل مقصود ومتعمد سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية. ومن أشكاله:

1. **التسيب والإهمال الوظيفي :**وهو انصراف العاملين عن عملهم وعدم القيام بأداء واجباتهم بشكل جزئي أو كلي، وعدم بذل الجهد المطلوب مـنهم فـي العمـل وواجبات الوظيفة مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل، وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية.
2. **استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية:** وتعني استخدام الـسلطة الرسمية الممنوحة للموظف العام لأجل تحقيق مكاسب شخصية له أو لأقربائـه أو لأصدقائه أو لمعارفه من خلال: مزاولة أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمي، واستغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منـافع ذاتيـة، والتصرف بالأموال العامة – بقصد أو بغير قصد- دون وجه حق، واختـراق

القوانين والأنظمة، وتزييف السجلات .. أي هي شكل من أشـكال تـضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية.

3. **عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل:** وتعني عدم التزام الموظف بواجباته الوظيفية الموكولة إليه وفقا للقانون، وتتمثـل فـي عـدم احتـرام الموظف للقوانين والأنظمة المعمول بها، وفي عدم احتـرام قـيم و تقاليـد المجتمع وعاداته، والعدالة، والتحيز، والعمل من أجل المصلحة الخاصة.
4. **الوساطة والمحسوبية والابتزاز :** قيام الموظف العام أو الموظف في القطـاع الخاص أو أي فرد عادي بإرغام طرف أو شخص آخر على إرضائه بمكـسب مالي على الأغلب نظير تعهد الطرف الأول بحماية الطرف الثاني وبالامتنـاع عن مضايقته والتوقف عن تهديده باللجوء إلى العنف أو بالتشهير به أو الإعلان عن معلومات حقيقية أو مزعومة لإلحاق الضرر والأذى بسمعة الطرف الثاني أو مصالحه

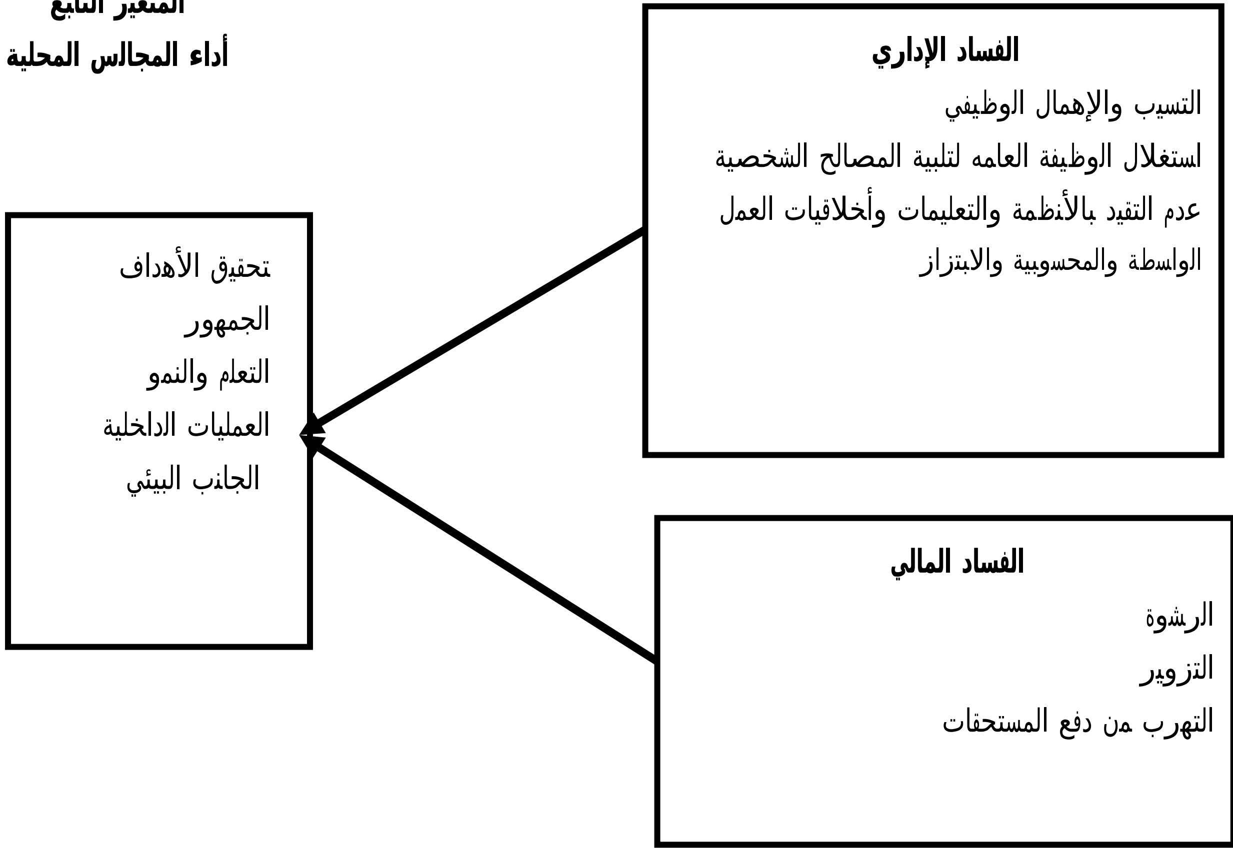
ج. الفساد المالي: وهو الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام المالية التـي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها، مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية. ومن أشكاله:

1) **التهرب من دفع المستحقات**: عدم إقرار المكلف بواجبه دفع المـستحقات المترتبة عليه سواء من خلال تقديم بيانات مضللة للمجالس المحلية أو من خلال استخدام وسائل مشروعة و غير مشروعة للإفلات من دفع الضريبة.
2) **الرشوة:** فرض مقابل غير مشروع للحصول على منفعة معينـة، وهـي ممارسة غير مقبولة ناتجة عن تعسف في استعمال الساطة، واسـتغلال الموظف لسلطته التقديرية وخيانته للأمانة سعيا وراء تحقيق دخل اضافي بطريقة غير مشروعة.
3) **التزوير**: تغيير الحقيقة بقصد الغش في محرر بأحد بأحد الطـرق التـي نص عليها القانون تغييراً من شأنه أن يسبب ضرر.

د. **أداء المجالس المحلية:** مجموعة الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين والهادفة لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المنشودة سواء كانت ربحية أو تنظيمية أو تعليمية بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم ككل.

1. **تحقيق الأهداف:** وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بحيث تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للتطبيق ومترابطة، وتحضى بالقبول من قبل الموظفين إليها من خلال اعتماد المشاركة كقاعدة أساسية في وضع الأهداف، وبلورة الأهداف الجديدة.
2. **العمليات التشغيلية الداخلية:** ويشير إلى اهتمام الأمانة بتحقيق الأهداف بتميز، والاهتمام بمشاكل المراجعين، وإتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
3. **التعلم والنمو:** ويشير إلى اهتمام الأمانة بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل وتنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.
4. **الجانب البيئي:** مجموعة المؤشرات المتعلقة بمسؤولية المنظمة نحو البيئة المحيطة بها، سواء كانت البيئة الطبيعية، أو البيئة السياسية وما تتضمنه من لوائح وقوانين، أو البيئة الصناعية والتي تمثل القطاع الذي تعمل به المنظمة، البيئة الاجتماعية وما تعكسه من عادات وتقاليد وغيرها.
5. **جانب الجمهور:** ويشير إلى اهتمام الأمانة برأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية في لتحقيق رضا الجمهور.

1. 8 نموذج الدراسة:



شكل(1)

انموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (الصرايرة، 2010؛ الطراونة، 2010؛ الكبيسي، 2010؛ القحطاني والشمري، 2009؛ المطيري، 2008) لدراسة مظاهر الفساد المالي والإداري ودراسة (الرشيدي،2009؛ الطعامسه،2011) لأداء المجالس المحلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1الإطار النظري:

مفهوم الفساد الإداري والمالي:

أعطيت للفساد تعريفات عديدة في نظرتها وطابعها وفلسفتها فمنها من يوسـع مضمونه ليربطه بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد ونظم عقائديـة وسياسـية وبيئية أخرى، ومنها تعريفات أحادية النظرة تجعل الفساد نتاج التسيب والفوضـى، واستجابة للحاجة والعوز أو رده فعل لأوضاع سياسية أو نفسية أو اجتماعية محددة (فرحات، 2004).

ويعرف الفساد بأنه"إقناع شخص مسئول عن طريق وسائل خاطئة كالرشوة مثلاً بانتهاك الواجب الملقى على عاتقه"(عيد، 2003).

ومفهوم الفساد في الحياة العامة يتطرق إلى استخدام السلطة العامة أو المنصب من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح شخصية أو من أجـل تحقيـق هيبـة أو مكانـة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة بالطريقـة التي يترتب عليهـا مخالفة القـانون أو مخالفة التشريـع ومعايير السلوك الأخلاقـي وتتضمن صور الفساد الشائعة التي تمثل انتهاكاً للواجب العام وانحرافاً عن المعايير الأخلاقية في التعامل (الطراونـة، 2010: ج).

وورد تعريف الفساد في موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه"سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة"(الذهبي، 2005).

وعرف ويلسن ودامينيا (Wilson and Dammania) الفساد بأنه"استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية (Wilson and Damania , 2005)، وهـذا التعريـف يعني ببساطة وجود تمايز بن دور الشخص ضمن عمله في القطاع العام وبين دوره الشخصي. ويعرفه (هيجان، 2003) بأنه سوء استخدام المنـصب العـام لتحقيـق مكاسب خاصة.

والفساد الإداري هو مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التـأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر(Levi,1996).

كما يعرفه (آل الشيخ، 2007) بأنه: تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيـق مـصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل مقصود ومتعمد سواء تم ذلـك بصورة سرية أو علنية.

ويعرف (الحربي، 2011) الفساد الإداري بأنه: تلـك الـسلوكيات المخالفـة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفيـة لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل مقصود ومتعمد سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية.

وقد عرف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه: إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة، بتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد ان يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة (القريوتي، 2001).

ويؤكد نور أنه يجب عدم النظر إلى أن الفساد الإداري مجـرد خـروج عـن القواعد القانونية السائدة في المجتمع، ذلك انه من الممكن أن النظام القانوني نفـسه يكون ذا طابع فاسد يسمح بممارسات هذا الفساد لكون هذه القواعد من صنع الطبقة المسيطرة (نور، 2004).

والفساد المالي هو الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام الماليـة التـي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها، مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية (لاكوم، 2003) .

وتعرف الدراسة الفساد على أنه: مجموعة من الأعمـال المخالفـة للقـوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها وأنـشطتها بهـدف الاسـتفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشرة.

أهمية دراسة الفساد:

يعد الفساد ظاهرة خطيرة تعاني منها كافة المجتمعات، ولطالما أرهقت العديـد من المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة، فهي شأنها شـأن الظـاهرة الإجرامية لا يمكن أن تزول من مجتمع ما مهما كانت الجهود جادة للقضاء عليهـا، فلا الوازع الديني والأخلاقي ينفع دائما في كبح جموح النفس البشرية، ولا الترتيبات القانونية تنجح دائما في ردع من تسول له نفسه الإساءة إلـى المجتمـع، فـالنفس البشرية ميالة في جانبها إلى القوة ثم الاعتداء، وعلى هذا فان الفساد يختلـف مـن مجتمع لآخر حسب طبيعة النظام القائم ومستوى الأخلاق السائدة والـوعي الثقـافي والاجتماعي لأفراده، فتاريخ الفساد هو تاريخ البشرية وربما كـان الفـساد العامـل الرئيسي في انهيار اغلب الأنظمة، وتـداول الحكـم ومحـرك الثـورات وباعـث الانتفاضات وحركات التغير الكبرى (عبدا ، 2003).

لقد أدرك المجتمع الدولي خطورة هذه الظاهرة فبـذل المزيـد مـن الجهـود الإقليمية والعالمية والتي تحول بعضها إلى صيغة مواثيق دولية، وان أبرزها اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد التي اعتمدتها منظمة الدول الأمريكية في 29 آذار 1996 واتفاقية مكافحة الفساد بين موظفي الجماعات الأوربية التي اعتمدها مجلـس الاتحاد الأوروبي في 26 آيار 1997 واتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العمـوميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية، التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية فـي الميدان الاقتصادي في21 تشرين الثاني 1997، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومحاربته التي اعتمدها رؤساء دول وحكومات الاتحاد الأفريقـي فـي 21تمـوز 2003، وكانت جميع هذه الاتفاقيات تتصف بالصفة الإقليمية لـذا كانـت حلولهـا محدودة التأثير فشعر المجتمع الدولي بضرورة وضع الحلول المؤثرة عالميا، فكانت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003، عبارة عن وثيقة سجلت بعضاً من

تلك الحلول، لتحمل الدول على الأخذ بهـا عبـر تـشريعاتها الوطنيـة الداخليـة (Buscaglia and Dijk, 2003).

ويمثل الفساد واحداً من التهديدات الرئيسية التي تهدد التنمية، كما تهدد دعائم الإنصاف والعدالة والاستقرار الاجتماعي، وتؤثر في أداء وإنجاز الأجهزة الإدارية والمالية في الدولة، فهو يشوه صورة الخدمة العامة، ويقلل الاستثمارات، ويميز الاغنياء على الفقراء، ويضعف ثقة المجتمع بالحكومة، ومع الاعتراف بأن الفساد في الأساس مشكلة أخلاقية فإنه أيضا مشكلة سياسية، واقتصادية، واجتماعية، انعكست على الحال العربية اليوم، التي تشهد الأزمات والثورات الشعبية ضد بعض الأنظمة الحاكمة والسياسة الداخلية (احمد، 2011).

وفي الدول العربية استشرى الفساد الإداري والمالي بدءا من النصف الثاني من القرن الماضي، متمثلا بالصفقات الكبرى والتربح من القرارات الكبرى، ومعلوم أن أضرار هذا الفساد تتمثل في ازدياد كلفة الخدمة العامـة، وسـوء أدائهـا، وتبـدد عائداتها، وإسهام الجهاز الحكومي في تشويه القطاع الخاص، وهـدر مبـدأ تكـافؤ الفرص، وإعاقة آليات السوق، وتوقف المنافسة، وكل ذلك ينسحب بأضراره علـى قيّم العدالة الاجتماعية؛ لأن الدولة هي التي ينبغي أن تنظم وتوزع هذه العدالة، لـذا فهو يحتاج جهودا أكبر لمكافحته (الشيخلي، 2003). وحيث ينتـشر الفـساد ينعـدم احترام القانون وتنحسر العدالة. هذا فضلا عن الصلة الوثيقة التي تربط بينه وبـين الجريمة خاصة الجريمة المنظمة بما فيها ظهور جرائم جديدة لم تكن مألوفـة فـي المجتمع، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى عدم استتباب الأمن وزعزعة الاستقرار في المجتمع وينعكس بالتالي على جميع مناحي الحيـاة الاقتـصادية والاجتماعيـة والسياسية ومن ثم تعريض بنيان الدولة للخطر (البصول، 2003).

ولقد شهد العالم العربي في العقود الماضية مظاهر عديدة من الفـساد المـالي والإداري جعل الثقة بين المواطن والمسؤول ومؤسسات الدولة معدومة بل وصـل الحد إلى استخدام العنف على تلك المؤسسات والقائمين عليها وذلك لانعدام العدالـة الاجتماعية بين أبناء الوطن الواحد، بل وامتد العنف ليصبح ثقافـة مجتمعيـة عنـد البعض، وأن استخدامه مبررا من وجهة نظرهم لعدم قيام الأفـراد والمؤسـسات أو

القائمين عليها بواجباتهم الأساسية وذلك لان الرقابة الإدارية أصبحت ضـعيفة فـي ظل انتشار الفساد الإداري في كافة قطاعات ومؤسسات الدولة، وإن ما شهدته دول العالم العربي من أحداث وثورات أدت إلى تغيير أنظمة كانت حاكمة لعقود طويلـة، لم تحقق فيها سوى مزيدا من الفساد والظلم وانعدام العدالة الاجتماعيـة فيمـا بـين المواطنين، مما زاد الضغوط عليهم نتيجة لزيادة الفقر والبطالة وانتـشار الفوضـى الاجتماعية، ونهب خيرات الوطن وبيع مقدراته ومؤسساته التي كانت تـدر علـيهم أرباحا طائلة بثمن بخس، بحيث تذهب عائداتها إلى أصحاب السلطة والنفوذ الذين لا يعنيهم شيء سوى تحقيق مصالحهم والحفاظ علـى اسـتثماراتهم ونهـب خيـرات الأوطان.

ولذا اعتبر ارتفاع مؤشر الفساد في أي مجتمع كدليل على تدني فعالية الرقابة الحكومية وضعف القانون وغياب التشريعات الفعالة، في الوقت الذي اعتبـر فيـه انخفاض مؤشر الفساد كدليل على قوة القانون وهيبته وفعالية التـشريعات ووجـود رقابة فاعلة ومؤثرة.

إن الحديث عن الفساد كان في الماضي القريب من الامـور التـي لا يمكـن مساسها أو الحديث عنها، لكون الفساد بطبيعة الحال يحميه الفاسدون، فهـم الـذين يساهمون في تنفيذ القوانين والأنظمة التي تخدم مصالحهم ويستطيعون تغييرها عندما تتعارض مع تلك المصالح، ولكن في ظل التطور التقني والدخول في عالم الإنترنت، وثورة الاتصالات، وانفتاح الإعلام على بعضه البعض، بالإضافة إلى تقـارب دول العالم اقتصادياً في ظل العولمة والدخول في اتفاقيات دولية، جعل المـواطن أكثـر وعياً بحقوقه ولم يعد يخشى السلطات الحاكمة وبطشها فأصبح أكثـر جـرأةً فـي المطالبة بتلك الحقوق، وبوقف الفساد وبمحاسبة الفاسدين.

لقد كثرت في السنوات الماضية الأحاديث حول قضايا الفساد الإداري والمالي في الأردن، ولم ينحصر الحديث على فئة معينة ممن يتحدثون حول هذه الظـاهرة التي تمتد جذورها عقود طويلة من النهب والسلب لخيرات الوطن ومقدراته، وطالت كل مؤسسات الدولة دون استثناء، وكذلك الحال فقد انتشرت ظاهرة العنف بـصورة كبيرة في المجتمع مما جعل منه مشكلة اجتماعية خطيرة أثرت وتؤثر علـى كافـة

قطاعات الدولة، الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والأمنية، والثقافية وغيرهـا، وقد تم عقد المؤتمرات الكثيرة لإيجاد السبل والوسائل المناسبة للتخفيف مـن هـذه الظاهرة التي غزت معظم مؤسسات الدولة، فما نـشهده مـن عنـف جـامعي، أو عشائري، أو اعتداء على رجال الدولة والعاملين فيها من أطباء وممرضين ورجال أمن ومعلمين، ما هو إلا انعكاس لواقع الفساد الذي بات سمة مـن سـمات العمـل الإداري في مؤسسات الدولة.

ولقد أقرّ الأردن تشريعات جديدة ذات صلة بالفساد مثل قانون هيئـة مكافحـة الفساد، وقوانين إشهار الذمّة المالية، والحق في الحصول على المعلومات، ومكافحة غسل الأموال، وديوان المظالم، وقد تكون هذه كلها ساهمت فـي تحـسين موقـع الأردن، لكن لا شيء يقنع المواطن مثل الكشف عـن قـضايا الفـساد وملاحقتهـا بصرامة (الصرايرة، 2010).

وأظهر تقرير منظمة الشفافية الدولية عن الفساد للأعوام (2008-2011)، أن الأردن قد تقدم بضع درجات من الموقع 47 إلى الموقع 53 في قائمة من 180 دولة شملها التقرير. وفي ظل هذه الاعتبارات فقد حظي موضوع مكافحة الفساد باهتمـام كبير على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية. فلا تكـاد تخلـو بـرامج الحكومات المختلفة من التركيز على الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد، ووضعه في أعلى درجة من سلم الأولويات، كما عقدت الاتفاقيات الدولية للتعـاون فـي مجـال مكافحة الفساد، إلا أنه وبالرغم من ظهور بوادر تحسن في هذا المجال لدى بعـض الدول إلا أن المشكلة مازالت قائمة فلا تزال تطالعنا وسائل الإعلام المختلفة بأنبـاء عـن قـضايا فـساد بـصورة تكـاد تكـون متكـررة وفـي دول مختلفـة (http://www.transparency.org/).

مظاهر وأنماط الفساد الإداري والمالي:

إن مسألة الالتزام بالتشريعات السماوية في منـع مظـاهر الفـساد ومعاقبـة المفسدين بالعقاب العاجل في الدنيا والأجل عند الحساب يعتبر عـاملاً مهمـاً لـدى الكثيرين في عدم الولوج إلى هذا الدهليز المظلم والذي لن يجني منـه المفـسد إلا

الخسران لذا لا نجد إن من يمارسون مظاهر الفساد قد اندفعوا لها بسبب عاطفي أو هدى نفس قد يزول في لحظة (كيتجارد، 2009).

لاشك إن المكاسب المادية والمعنوية التي يجنيها المفسد هي التي تدفعه لارتكاب مثل هذه الأفعال والتي قد تأخذ احد أو أكثر من مظاهره التالية (فرحات، 2004):

1. الرشوة Bribry

ويطلق عليها مجازا البرطيل وهو الحجر الذي يوضع في فم المتكلم لمنعه من النطق، والرشوة وسيلة للوصول إلى المآرب الشخصية(الكبيسي، 2005).

وهي أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين وتعد من الأشكال الصريحة لجرائم الفساد الإداري (بولمان، 2000).

والرشوة عبارة عن اتفاق بين الموظف أو عضو الإدارة وبين صاحب الحاجة وهو الراشي، على قيام الأول بالتدخل لإصدار قرار أو عمل إداري أو الامتناع عن القيام بالعمل مقابل عطية يقدمها له هذا الأخير(زين الدين، 2009).

1- **المحسوبية Nepotism:**

وتعني قيام المسؤول التنفيذي في مؤسسة حكومية أو قيام شخص متنفذ في إحدى الهيئات العامة أو مؤسسات القطاع الخاص، بإعطاء الأفضلية والأولوية للأقارب والأصدقاء والمعارف في حالات الاختيار والتعيين والترقية الوظيفية، وفي حالات منح العطاءات والمناقصات والعمليات التجارية الأخرى سعيا وراء تحقيق مكاسب مادية أو معنوية أو سياسية أو اجتماعية دون التقيد بالقواعد والشروط القانونية المعمول بها ودون النظر بالضرورة إلى اعتبارات الجدارة والمؤهلات والاستحقاقات وتكافؤ الفرص (الجهني، 2003).

3. المحاباة Favoritism

أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.

وقد يقلل البعض - مع الأسف - من عظم بعض تصرفات المدير أو الموظف العام، فالمحاباة قد يعتبرها البعض مجرد مجاملة عادية وهي في الحقيقة تمنح

الفرصة لفئة معينة وتحرم منها فئة أخرى كما أنها تنتصر لمعايير بخلاف المعايير المتعارف عليها مما يضر بشكل أو بآخر المصلحة العامة (آل غصاب، 2011)

4. الوساطة Mediation

الوساطة تعرف بأنها:"إدخال طرف ثالث له إمكانات اجتماعية للتأثير في نتيجة العلاقات الاجتماعية بين طرفي علاقة اجتماعية في موقف معين"(الشيخلي، 2005).

والواسطة كنمط سلوكي اجتماعي تعتبر أداة أو وسيلة تستخدم من قبل طرفان أو أكثر في عملية تبادل للعلاقات والمصالح والمنافع سواء أكانت عامة أو خاصـة حيث يمثل احد الأطراف جانب المدخلات (المتوسط و/ أو المتوسط لـه والطـرف الآخر جانب المخرجات (المتوسط لديه) (المجالي، 1996).

وتعتبر"الواسطة"نوعاً من أنواع الفساد الإداري وهي أكثر أنواع الفساد الإداري انتشاراً في المجتمعات العربية. ويبدو أن أمر استمراريتها يكمـن فـي أن الثقافـة الاجتماعية تتقبلها ولا تعتبرها فساداً كالرشوة مثلاً، بل وفي الكثير مـن الأحيـان تساهم الثقافة الاجتماعية القائمة على تقديم العون والدعم للآخر على استمرارية مثل هذا النوع من الآفات بل وفي إيجاد المبررات الشرعية لهاوأنمـاط الفـساد الإداري متعددة ومتغيرة باستمرار لتواكب ما يحدث في العالم من تغير وتطـور، ذلـك أن هناك أنماطاً وأشكالاً أخرى تعد حديثة نسبياً منها إقامة مـشاريع وهميـة، إسـاءة استخدام أموال المساعدات، والقروض الخارجية، وإساءة توجيه الأموال الناجمة عن الخصخصة (نجم، 2000).

5- الابتزاز Black Mailing

ويعني قيام الموظف العام أو الموظف في القطاع الخاص أو أي فرد عادي بإرغام طرف أو شخص آخر على إرضائه بمكسب مالي على الأغاب نظير تعهـد الطـرف الأول بحماية الطرف الثاني وبالامتناع عن مضايقته والتوقف عن تهديده باللجوء إلـى العنف أو بالتشهير به أو الإعلان عن معلومات حقيقية أو مزعومة لإلحـاق الـضرر والأذى بسمعة الطرف الثاني أو مصالح (بدر الدين، 2009). والابتزاز هو صـورة أخرى من صور أو أنماط الفساد الإداري، فقد يسيء الموظف السلطة الممنوحة لـه في تكليف الموظفين الذين يعملون تحت إمرته بقضاء حوائجـه الخاصـة وخدمـة

أغراضه، وقد يكون الموظف ذا منصب يحتاج إليه العامة، فيسيء استعمال هذه السلطة واستغلالها لتسخير الناس وابتزازهم، مستغلاً حاجة الناس إليه (الجريش، 2004).

وقد يصل الأمر إلى تخويف المواطنين وتهديدهم في حالة عدم تحقيق مطالب الموظف من خلال دفع مبالغ أو أشياء عينية بتعريضهم للإيذاء الجسدي أو النفسي، وقد يلتقي الابتزاز والرشوة في النهاية إلا أن الرشوة تقدم طواعية للحصول على منفعة أو دفع ضرر، أما الابتزاز فينطوي عليه التهديد باستخدام الإيذاء الجسدي أو النفسي والإضرار بالسمعة والمكانة الاجتماعية (الكبيسي، 2005).

6.التزوير:

وهي جريمة مالية أو تجارية تتضمن قيام الموظف المسؤول في جهاز أو مؤسسة حكومية عامة بالتحريف والتلاعب بالمعلومات والوقائع والوثائق التي ائتمنه عليها رؤساؤه أو زملاؤه، واستخدم هذه المعلومات، وتحقيق مكسب مالي على الأغلب عن طريق نقلها إلى شخص أو طرف آخر في القطاع الخاص ليحقق هذا الطرف بدوره مكسب ماليا أو منفعة خاصة من ورائها، وينطبق هذا التعريف لمفهوم التزوير (الخداع) على الحالات التي يتعمد فيها الموظف المسؤول في المؤسسة الحكومية أو العامة التغاضي عن أو المشاركة في نشاطات جرمية أخرى لتحقيق مكاسب مالية خاصة مثل التهريب أو تهرب أطراف أو أفراد آخرين من الرسوم الضريبية أو الجمركية أو الغرامات الرسمية التي تحددها القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها(حمارنة والصياغ، 2004).

7. **نهب المال العام Embezzlement**

ويتمثل هذا السلوك في السوق السوداء والتهريب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.

8. **الاختلاس**:

والاختلاس هو الاستيلاء على الشيء محل الحيازة دون رضا صاحبه والتصرف فيه وكأنه ملك للمختلس (الفارس، 2008). هذا ويعد الاختلاس من أسوأ الانحرافات في الوظيفة العامة حيث يلجأ إليه البعض من خلال استغلالهم لوظائفهم وإساءة استعمال السلطة الممنوحة لهم وهو من الجرائم الكبرى المخلة بالشرف والأمانة (آل غصاب، 2011)

ويعني الاختلاس إضافة المختلس مال الغير إلى ما يملكه وتتجه نيته إلى اعتباره مملوكاً له وتتضح نيته للتملك في مختلف الأعمال المادية كالتصرف في المال أو رهنه أو عرضه للبيع ويشترط في حدوث الاختلاس أن يكون تسلم المال المختلس من مقتضيات العمل الإداري(سرور، 1993)

9. **التهرب الضريبي**:

ويقصد بالتهرب الضريبي محاولة المكلف التخلص من دفع الضريبة المستحقة عليه بموجب القانون الضريبي بشكل كلي أو جزئي وذلك باستخدام الطرق المشروعة والتي لا يعاقب عليها القانون، وغير المشروعة مثل الامتناع عن تقديم كشف التقدير الذاتي، أو تقديمه بصورة لا تفصح عن واقع دخله الحقيقي، أو إخفاء الأموال، أو محل الإقامة وخلافه (الطراونه، 2010:أ).

وقيام المكلف بتزويد الإدارة الضريبية بالوثائق والبيانات غير الصحيحة بهدف تقليل دخله الخاضع للضريبة وبالتالي محاولة التخلص من دفع الضريبة جزئيا أو كليا . إلى جانب قيام القائمين على تحقيق الضريبة بالمبالغة في تقدير الضريبة على المكلفين مما يؤدي إلى الشعور بالظلم ما قد يدفع بهم إلى إخفاء بعض مصادر الدخل الخاضع للضريبة(الخطيب وشامية، 2003).

سُبل مكافحة الفساد الإداري والمالي.

يحظى موضوع مكافحة الفساد باهتمام كبير على جميع المستويات المحلية والدولية، فعلى المستوى المحلي نجده يحتل مكانة متقدمة في برامج الحكومات المتعاقبة، وقضية من القضايا التي تشغل بال مختلف فئات المجتمع بشكل متزايد أما على المستوى الدولي فهو يلقى اهتمام العديد من المنظمات الدولية المتخصصة

التابعة للأمم المتحدة التي تؤكد على ضرورة التعاون الدولي لمكافحة الفساد وتنادت إلى إصدار مجموعة من الصكوك الدولية في هذا المجال، وحيث أنه من الصعب إن لم يكن من غير الممكن القضاء على الفساد بشكل نهائي إذ لا يوجد مجتمـع يخلـو تماما من الفساد، فإن معركة الكفاح ضد الفساد ستبقى قائمة من أجـل الحـد مـن وقوعه إلى أدنى درجة ممكنة وملاحقة مرتكبيه لينالوا جزاءهم الرادع (البـصول، 2003). إن تعقد ظاهرة الفساد الإداري والمالي وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على الدولة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة مـن أهمها:

1. **المحاسبة والمساءلة**: وهي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين العموميين مسؤولين أمام الإدارة العليا التي تكون مسؤولة بدورها أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية (الطراونة، 2010:ب).

2- **النزاهة** :وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنيـة فـي العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن مفهوم النزاهـة يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل مفهوم الشفافية بنظم وإجـراءات عمليـة) اللامي، 2007)

3 – **الشفافية** :تعتبر الشفافية إحدى أهم الاستراتيجيات الهامة المتبعة لمكافحة الفساد الإداري والمالي بأشكاله المختلفة، فالشفافية في العمل الإداري تزيد من درجة الثقة التي يمنحها الجمهور إلى العاملين في المنظمات الإدارية، فالشفافية تعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، إضافة إلى أنها تساعـد على تسهيل حصول الجمهـور على الخدمات التي يطلبها، ممـا يترتـب عليـه الإشباع الأمثل للحاجات وتحقيق الرضا وزيـادة الإنتاجيـة (المـومني، 1997) ويعرفها (برقاوي، 1988) بأنها الوضوح والعقلانية والالتـزام بالمتطلبـات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد مـن الفساد، فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وسهولة فهمهـا، هـذا

بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تقصيرها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها.

وان أي إستراتيجية لمحاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة تدعمها الإرادة السياسية وعلى النحو التالي (Hill, 2006):

1- أن يكون هناك نظام ديمقراطي قائم على مبدأ الفصل بين السلطات، وسيادة القانون، أي خضوع جميع المواطنين للقانون وضرورة احترامه، كما يلزم المساواة بين المواطنين أمام القانون وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، أي نظام يقوم على الشفافية والمساءلة .
2- تطوير الجهاز القضائي، والتزام السلطة التنفيذية باحترام أحكامه.
3- تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات، ومن الأمثلة على ذلك قانون إشهار الذمة المالية لذوي المناصب العليا، أو من تتطلب طبيعة وظيفته ذلك من الموظفين العموميين، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية المعلومات، وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة.
4- تطوير دور الرقابة والمساءلة البرلمانية على السلطة التنفيذية (استجواب الوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني، وإجراءات طرح الثقة بالحكومة).
5- تعزيز دور هيئات الرقابة الحكومية) المالية والإدارية (التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استخدام السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
6- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد، وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال المواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك).
7- إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

8- تنمية دور الشعب في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الدولة والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية في محاربة الفساد. وقد حدد(ابو شيخة، 1994) اتجاهين أساسيين لمكافحة الفساد الإداري والمالي هما:

أ. العمل بالإصلاحات الإدارية والترتيبات الوقائية، ويشمل هذا التوجه استخدام كافة الطرق والأساليب الوقائية بهدف منع حدوث حالات الانحراف.

ب. مقاضاة المخالفين والضرب بيد من حديد على الفاسدين داخل الجهاز الإداري، ويشمل هذا التوجه استخدام كافة الطرق والأساليب العلاجية بهدف معالجة حالات الانحراف. كذلك فان التوجهين السابقين لا يعتبر احدهما بديلا عن الآخر، لكن احدهما مكملا للآخر وباجتماعهما يكونان منظومة متكاملة يطلق عليها منظومة احتواء الفساد، هدفها الأساسي احتواء ظاهرة الفساد وتحجيمها ومن ثم القضاء عليها وان هذه المنظومة تعمل باتجاهين وكل اتجاه له خططه وسياساته التي تحول دون وقوع حالات الانحراف أو معالجتها. وعلى صعيد الإدارة العامة، فان من طرق مكافحة الفساد الإداري والمالي ما يلي:

1- اختيار الموظفين من ذوي الكفاءات المهنية والاختصاص، ويكون ذلك من خلال سياسات فعالة للاختيار والتعيين لإشغال الوظائف الشاغرة والإشرافية. (المياوي، 2004)

2- وضع نظام عصري وعادل لتقيم أداء العاملين .يتسم بالموضوعية والشفافية (الجنيدي، 2004)

3- إصلاح الحوافز، حيث أن معدلات الأجور في القطاع العام منخفضة في العديد من الدول، إلى الحد الذي لا يستطيع معه الموظف من إعالة أسرته دون العوز والحاجة، إضافة إلى افتقار القطاع العام لمقياس النجاح فما يتقاضاه الموظف من رواتب وأجور لا علاقة له بما يقدمه من أداء (نوزاد، 2001)

4- إتباع أسس العقلانية الإدارية التي من شانها إلغاء المحسوبية والرشوة أو التقليل منها.

5- تزويد أجهزة مكافحة التهرب الضريبي والجمركي بالكفاءات العالية والأجهزة المناسبة لأداء العمل، وهذا يتطلب وجود إدارة ضريبية على درجة عالية مـن الكفاءة .والتعريف بعقوبات التهرب الضريبي والجمركي (الجنيدي، 2004)

6- إقامة لجان نزاهة من كفاءات معروفة لمراقبة سـير العمـل الـوظيفي فـي مؤسسات الدولة (نوزاد، 2001)

وقد تناول البعض من الباحثين الإستراتيجيات المتعلقة بمقاومة الفساد الإداري والمالي وعلى النحو التالي:

أ. **الإستراتيجية السياسية:** يتم مقاومة الفساد والحد من آثاره السلبية إذا ما مورس النظام الديمقراطي بالشكل الصحيح، إلى جانب تداول السلطة عن طريق الانتخابات النيابية، والعمل على الفصل بين السلطات الثلاث في الدولة، واحترام حقوق الإنسان، واعتماد الشفافية، والمساءلة، والرقابة على أعمال السياسيين، فيزداد الفساد في الدولة إذا كانت ممارسات السياسيين منحرفة أو لا تتسق مع القوانين والأنظمة، حيث أن الديمقراطية فشلت في استئصال الفساد في بعض دول العالم المتقدم الصناعي وتحولت إلى طريق لممارسة الفساد(Evrenk, 2005) .

وذهبت (عارف، 2005) إلى ضرورة توسيع صلاحيات الهيئات التمثيلية، وتقوية دور مؤسسات المجتمع المدني، كآلية لممارسة الديمقراطية ضمن هامش واسع لتأخذ دورها في مساءلة المقصرين والمهملين ومحاسبتهم لتقليل الفساد بأشكاله المتعددة.

ب. **الإستراتيجية الاقتصادية:** من المعلوم أن الفقر وتدني مستويات الدخل وسوء الأوضاع المعيشية تساعد على انتشار الفساد بأشكاله المختلفة، كما أن الرخاء والرفاهية قد تؤدي إلى اختلال القيم الإيجابية مثل)النزاهة والصبر والتقشف في الدول النامية ويحل محلها ثقافة الكسب السريع والاستمتاع بملذات الحياة، وتزايد معدلات استهلاك السلع الكمالية والترفيهية، وهذا ما يفسر شيوع الفساد في المجتمعات المتطورة اقتصاديا وبين الفئات التي تمتلك رؤوس الأموال الكبيرة ومواقع القوة والنفوذ، حيث تقوم الطبقة الرأسمالية بالسيطرة على السلطة وتوظيف أموالهـا وتحويـل الدولة إلى سوق لاستثماراتها(الكبيسي، 2009) فلا بد من حل مشكلتي الفقر والبطالة أو التقليل منها، والعمل على إتباع السياسات النقدية والمالية

لضبط عرض النقد المتداول في الأسواق لتقليل الاستهلاك للسلع غير الأساسية، والعمل على استغلال الموارد الاقتصادية الاستغلال الأمثل ومحاربة الاحتكار، وكل ذلك يضمن الحد من أشكال وآثار الفساد (Evrenk, 2005).

ج .**الإستراتيجية الإدارية والحكمانية**: والحكمانية تعني إقامة نظام بديلة لتفرد الحكومات وسلطاتها في إدارة جميع شؤون المجتمعات وتهميشها القطاع الخاص، وللقطاع التطوعي، ولمنظمات المجتمع المدني، وخاصة أن كثير من النظم الشمولية تضخمت هياكلها وكوادرها وموازناتها السنوية، وتدنى أداؤها وفقدت ثقة المواطنين بنزاهتها، وتقوم الحكمانية بتخفيف أعباء الحكومة ونقل الكثير من مهامها المتعلقة بإدارة المؤسسات الاقتصادية للقطاع الخاص والقطاع التعاوني والتطوعي لكي تتفرغ الدولة لمسؤولياتها السيادية الكبرى، وكل ذلك سيؤدي إلى الحد من انتشار الفساد .إلا أن هذه النظرة المثالية لم تنجح في دول العالم الثالث لأن الفساد أخذ يلتف حول الأنظمة وأصبح ذوي النفوذ هم المحتكرين للموارد والمناقصات، ويقومون بإنشاء الشركات بأسماء أقاربهم وأصدقائهم ويتم ترسية المشاريع عليها دون مراعاة لضوابط الكفاءة، الأمر الذي يعني أن التخصيص مجرد شعار وشكل وهمي ولا يرتقي لمستوى كفاءة القطاع الخاص في الدول المتقدمة، وهذا بدوره يسهم في نشر الفساد الإداري ويسبب الكثير من صور الفساد.

د .**الإستراتيجية الأمنية والقضائية:** وبموجب هذه الإستراتيجية يجب تفعيل دور الأجهزة الأمنية، والمحاكم وهيئات الإدعاء العام وتعديل القوانين القديمة لتجريم الفساد واسترجاع الأموال التي تنهب بغير وجه حق، إلا أن الترهيب من ممارسة الفساد قد يساء استخدامه وهذا قد يؤدي إلى البلبلة وإثارة الذعر من خلال نشر الفضائح والمبالغة وتصفية الحسابات الشخصية وتشويه سمعة بعض القيادات بالأجهزة الحكومية، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف هيبة تلك الأجهزة وهيبة النظام السياسي ككل .كما يخشى من تحالف بعض شرائح المفسدين مع أعضاء هذه الجهات الأمنية والقضائية واختراق الجماعات المدنية والإصلاحية، الأمر الذي قد يؤدي لتشويه سمعة بعض صغار الموظفين وعدم وقوع الكبار النافذين في يد العدالة (الكبيسي، 2009).

أداء المجالس المحلية :

مفهوم أداء المجالس المحلية :

يعكس مصطلح أداء المجالس المحلية مجموعة الجهود المبذولـة مـن قبـل الأفراد والإدارة في أطار عمل المنظمة من خلال التشاركية بين الإفـراد و الإدارة في الوصول للأهداف التنظيمية المنشودة، فهو لا يرتبط بأحدهما دون الأخر.

على الرغم مما في هذا التعريف من وضوح ألا أن ذلك لا يعني اتفاق بـين مجموع الباحثين حول تعريف واحد ومحدد لأداء المجالس المحليـة ومـرد ذلـك لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول ماهيـة أداء المجـالس المحليـة ومحتواهـا وأبعادها، وذلك لاختلاف الجانب الذي يتم من خلاله للأداء، فالبعض ينظر لـلأداء من جانب مالي يعبر عن الربحية والإنتاجية وحجم المبيعات وغيرهـا، وآخـرون يحصرون الأداء بمستوى الكفاءة والفاعلية للعمليات والأنشطة التي يتم من خلالهـا تقديم السلع والخدمات وبذلك يكون محتوى الأداء أداري بحت حسب وجهة نظرهم، وهنالك من يقابل مصطلح الأداء بكفاءة العمليات والأنشطة التي تـم مـن خلالهـا توظيف إمكانات المنظمة لتحقيق أهدافها ونستعرض تالياً عدداً من التعريفات التـي تناولت هذا المفهوم.

فيرى(Ho Chao, et al, 2010) بان أداء المجالس المحلية عبارة عن مـزيج متكامل من ثلاث أبعاد (تنظيمية، معيارية، معرفية) تنظيمية تتضمن مجموعة مـن اللوائح والإجراءات التنظيمية القائمة على التهديد والعقـاب فـي حـال مخالفتهـا، ومعيارية ترتبط بمجموعه من المعايير والمقاييس التي يجب تحقيقها مثل الربحيـة والإنتاجية، ومعرفية تقوم على الربط بين أداء المجالس المحلية وعدد من المعارف والقدرات الواجب توفرها للوصول للأهداف المنشودة.

على ما يتصف به هذا التعريف من صرامة وتهديد وإغفاله لروح التعـاون والتشارك في تحقيق الأهداف المنشودة، ألا انه قدم مصطلح أداء المجالس المحليـة كمزيج أو بناء قائم على التكامل والتـرابط بـين الأبعـاد التنظيميـة والمعياريـة والمعرفية.

إن مفهوم أداء المجالس المحلية من المفاهيم الإدارية التي ظهرت حديثاً حيث تعددت التعريفات لهذا المفهوم بتعدد الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، وتنوع خلفياتهم العلمية والعملية؛ لأنه لا يوجد مفهوم واحد شامل للأداء المؤسسي، ونجد أن (الدحلة، 2001) عرفه بأنه"النتائج العملية نتيجة الفعاليات، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من تنفيذ للأعمال".

ويعرفه فرد(Fred, 2001) بأنه النشاط الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لهـا بالنتائج الفعلية والتحقق من الانحرافات عـن الخطـط والأهـداف ومعالجـة تلـك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنـشطة وتحـسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلـة للقيـاس. ويشير إلى مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة راي(Ray,2004).

ويعرفه(العدلوني، 2002) بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال، مثل: الإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي.

وعـرف ماسـيناتي(Macinati, 2007) الأداء بأنـه مجموعـة الأهـداف أو المخرجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فهو يعكس أهداف المؤسـسة فـي حالـة الحركة لتحقيق هذه الأهداف التي قامت من أجلها، وهـذا الأمـر مـرتبط بنوعيـة التعامل، والقدرة على التكيف مع هذه البيئة.

ويعرف كلٌ من (العدوان والخوالدة، 2008) أداء المجالس المحلية بأنه: إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين،وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل؛ مما ينعكس ايجابياً على العمليات الداخلية،ورضا زبائنها،ومتلقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين.

وعرف كوتلر(Kotler, 2000) أداء المجالس المحلية بأنه: تحديد أصحاب المصالح، وتحسين العمليات الأساسية، وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة،ومفهومة ومعروفة للعاملين.

كما يعرفه هوو (Ho,2008) بأنه تلك الجهود،أو النشاطات،أو العمليات أو حتى السلوكات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد،أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلياً أو مادياً أو عملاً مشتركاً بين البشر، والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة.

وقد عرف (الطراونه، 2010: ب) الأداء على انه تفاعلات ايجابية حدثت داخل المنظمة، نتج عنها جهود متكاملة أسهمت بها المـستويات الإداريـة جميعهـا فـي المنظمة، وهذه الجهود تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمنظمـة من خلال استيعابها لبيئتها الداخلية والخارجية، ساعية في ذلك نحو عوامل النجـاح المتمثلة في تحقيق الجودة، وخدمة العملاء، وكسب الوقت، والحفاظ علـى الـسمعة التنافسية، والربحية، وتقليل التكاليف مستخدمة مقاييس الأداء المختلفة دليلا لها.

ويشير أداء المجالس المحلية إلى مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة أصلاً.

ويعرف قياس الأداء ومستوى تقديم الخدمات الحكومية الأردنية بأنه تحديد مستوى أداء الخدمة في الوقت الحالي مقارنة مع متطلبات وتوقعات متلقي الخدمة والأهداف الموضوعة مسبقاً، ومستويات الخدمة في مؤسسات أخرى ذات طبيعة عمل مشابهه للمؤسسة (دليل وزارة تطوير القطاع العام، 2010).

ويعرف الباحث أداء المجالس المحلية بأنه نتاج عمليـات اسـتخدام المـوارد المتاحة للمنظمة المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية حسب معياري الكفاءة والفاعلية، وضمن قدرتها الفعلية.

الإدارة المحلية في الأردن:

يتكون النظام الحكومي في الأردن من ثلاثة مستويات رئيسة هـي: المركـز (الوزارات والدوائر المركزية)، والوحدات الإقليميـة(المتمثلـة فـي المحافظـات، والألوية والأقضية)، والوحدات المحلية (المتمثلة في البلديات، والمجـالس القرويـة ومجالس الخدمات المشتركة). ويمكن اعتبار المحافظـات وفروعهـا، والمجـالس

المحلية (البلدية والقروية) شكلاً من أشكال الإدارة اللامركزية التـي تعنـى بتقـديم الخدمات المحلية للمواطنين. ان النظام المتكامل للحكم الذي اعتمد في الأردن هـو درجة عالية من المركزية من حيث التخطيط، ولكن لا مركزية إلى حد كبير علـى مستوى التنفيذ.وهذه هي المركزية واضحة في التقسيم الهرمي للنظام الإداري فـي محافظة، لواء، والمناطق الفرعية القضاء (United Nations, 2009:23).

تعتمـد اللامركزية في نموذجها الأردني بالدرجة الأولى على وجود المؤسسات والإدارات التابعة للوزارات المختلفة، وعلى الصلاحيات الموكولة إليهـا مـن قبـل الوزارات المعنية، في أقرب موقع ممكن من المواطنين والمجتمعات المحليـة حـسب عدد السكـان في المحافظة واللواء والقضاء. إلا أنها لا تتبع للحكم المحلي بـل هـي منفصلة عنه، لكنها تتعاون معه، وتتبادل المعلومـات علـى المـستويين التخطيطـي والتنفيذي. وإلى جانب ذلك، يوجد على الصعيد المحلي في الأردن، طرفان آخران هما الإدارة المحلية ممثلة بالمحافظ، والبلدية. ومـن الواضح أن الطرف الأضعف في هذه العلاقـة هو البلدية، حيث ان الصلاحيـات الممنوحـة لها بموجـب التـشريعات النافذة لا تمارس كلها فعلياً بسبب قيـام الأطراف الأخرى بممارسة هذه الـصلاحيات، أن اللامركزية الإقليمية أو ما يطلق عليها الإدارة المحلية(Local Administration) . (العبادي، 1998 : 5- 6)

وتقـوم فلسفة الإدارة المحلية، على أن أبناء الشعبـ في مكان معـين ـ هـم الأقرب، والأقدر على التعرف على الحاجات وحقيقة المشكلات وانجح السبل لحلها. فالإدارة المحلية تصبح بمثابة القناة التي تنقل مشكلات المجتمع وحاجاته من جهـة وتعيد للمجتمع حل هذه المشكـلات وأساليب الوفـاء بحاجاته ولقـد تأثرت بعـض الدول العربية بذلك، فاستخدمـت مـصر والـسودان والعـراق مـصطلح"الحكـم المحلي"لفترة زمنيـة سابقـة.(عبد الفتاح، 1997 :38).

إن القوة الدافعة في الأردن على اعتماد سياسات اللامركزية هو زيادة النمـو الاقتصادي من خلال تقليص دور القطاع العام وزيادة مشاركة القطـاع الخـاص. اللامركزية في الأردن هي مزيج من اللامركزيـة وتفـويض وتخويـل الـسلطة والخصخصة و نقل الموارد لمجموعة متنوعة من الأشـكال الهيكليـة للحكومـات

المحلية، واللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية لعام (1998) هي واحدة من المبادرات الواعدة في الأردن تجاه عملية تحقيق اللامركزية في الخدمات الحكومية و تنمية الموارد البشرية المستدامة. ونقل سلطة التعيين المركزية من ديوان الخدمة المدنية إلى المحافظين في الأقاليم، حيث يتم تشكيل أفراد الوحدات في كل منطقة. دور اللجنة هو أن تعلن، وتستقطب وتعيين الموظفين في الخدمة المدنية في الأقاليم. علما أن اكبر الوزارات هما الصحة والتربية والتعليم والقوى العاملة فيهما تمثل(87٪) من إجمالي التوظيف في الخدمة المدنية، وقد أسست لمبدأ التوزيع الإقليمي للخدمات تفويضا للسلطات من معظم الوزراء إلى المديرين الإقليميين.(UNDP،2001)

يوجد مستويان للإدارة المحلية فى الاردن هما المجالس البلدية فى المدن والمجالس القروية فى القرى والمجالس المشتركة، علماً انه تم إلغاء المجالس القروية وتم دمج البلديات كما سيرد شرحه لاحقا.

وتتكون الإدارة المحلية في الأردن من نوعين من الوحدات هما(جرادات، 2002):

أ. المجالس المحلية: وتشمل المجالس البلدية والقروية، ومجالس الخدمات المشتركة، ويقوم على عاتقها إدارة وتطوير التجمعات السكانية التي توجد فيها، وجميع أعضاء هذه المجالس ينتخبون انتخاباً. وفي عام (2001) صدر قانون دمج البلديات المتجاورة جغرافياً، والذي أضاف أن يعين نصف أعضاء هذه المجالس البلدية الكبرى من قبل الحكومة وينتخب النصف الآخر من قبل السكان المحلين.

ب. وحدات الإدارة العامة: وهي إدارات المناطق الإدارية والتي تشمل: المحافظات والألوية والأقضية والنواحي. وتقوم اللامركزية الإدارية في الأردن على أساس توزيع سلطة صنع القرار بين أجهزة الإدارة المركزية وأجهزة الإدارة المحلية بشقيها المجالس المحلية ووحدات الإدارة العامة.

وبناء على هيكل الإدارة العامة، وطبيعة اختصاصات الهيئات والمؤسسات الحكومية والمركزية والإقليمية والمحلية التي حددتها القوانين المشار إليها سابقاً، يمكن التمييز بين نوعين من اللامركزية الإدارية في الأردن هما:

أولاً: اللامركزية الإدارية الإقليمية:

تقوم هذه اللامركزية على أساس توزيع الاختصاصات الإدارية والتنموية بين الإدارة المركزية ووحدات الإدارة المحلية والإقليمية، وبناء عليه يتجسد هذا النوع من اللامركزية في مهام واختصاصات وحدات الإدارة المحلية وهي:

1 . **المجالس البلدية والقروية :** تنشأ المجالس البلدية في مدن المملكة بموجب قانون البلديات الذي ينبثق أساساً من المادة (121) من الدستور، وينص هذا القانون على أن البلدية هي مؤسسة أهلية تتمتع بالاستقلال المالي، ويتم تشكيل وإلغاء وتعيين حدود البلدية ووظائفها وصلاحياتها بمقتضى هذا القانون، وتأخذ بموجب هذا القانون شخصية معنوية تتمتع بكافة الحقوق القانونية. يتولى إدارة البلدية مجلس بلدي منتخب، ويستثنى من هذه القاعدة أمانة عمان الكبرى، حيث ينتخب نصف أعضاء مجلسها ويعين النصف الآخر بقرار من مجلس الوزراء – وهذا القرار أصبح يطبق على جميع بلديات المملكة حسب قانون دمج البلديات الجديد لعام (2001)، ويتراوح عدد أعضاء المجلس البلدي بين (7 - 12) عضواً، مدة العضوية فيها أربع سنوات أما أمانة عمان الكبرى فيبلغ عدد أعضاء مجلس الأمانة (68) عضواً نصفهم منتخب. (الطعامنة، 1993 :56؛ جرادات، 2002: 98).

2. **مجالس الخدمات المشتركة:** تنشأ هذه المجالس بقرار من وزير الشؤون البلدية والقروية بناء على تعميد من المحافظ أو المتصرف، ويتكون مجلس الخدمات المشتركة من عدد من المجالس البلدية المتجاورة جغرافياً، يتمتع المجلس بالشخصية الاعتبارية، ويقرر الوزير عدد الأعضاء ورئيس المجلس، وتمارس هذه المجالس صلاحيات المجالس البلدية والقروية المنصوص عليها في القوانين والأنظمة، خصوصاً فيما يتعلق بالخدمات والمشاريع التنموية المشتركة التي يقوم بها، ويمارس رئيس المجلس

صلاحيات رئيس البلدية المنصوص عليها في قانون البلديات. وقد قامت هذه المجالس بهدف تطوير نظام الإدارة المحلية وإيجاد نوع من العلاقة والتعاون التنموي بين المجالس المحلية. (جرادات،2002 :103)

ثانياً: اللامركزية المصلحية أو المرفقية:

تتجسـد هذه اللامركزية في المؤسسات العامة التي يقصد بها كل هيئة عامة أنشأتها الدولة ومنحها القانون الشخصية الاعتبارية، أو كل مصلحة عامـة مـن السلطة التنفيذية منحها القانون الشخصية الاعتبارية لتمكينها من مزاولـة مهامهـا ونشاطاتها بشكل مستقل عن السلطة التنفيذية . تتعدد المؤسسات العامة في الأردن إلا أنها تتفق جميعاً في وضعها القانوني الذي يقوم على أسـاس وظيفـي لإدارة مرفق يخضع لمبدأ التخصص الفني، وتمـارس هذه المؤسسات مهامها في إقلـيم معين أو مجموعة أقاليم محددة وتخضـع لرقابة السلطة التنفيذية، وتتمتـع هـذه المؤسسات بالشخصية الاعتبارية والاسـتقلال المـالي والإداري فـي ممارسـة وظائفها. (وزارة التخطيط، 2002، 19-23)

لابد للدراسة من التطرق إلى القوانين التي تحكم عمل البلدية أن قانون رقـم (29) لسنة (1955) والذي يعتبر بحق من العلامات المميزة في تطـور تـأريخ الإدارة المحلية في الأردن، حيث حدد هذا القانون أسس تشكيل المجالس البلديـة وتنظيمها وصلاحياتها، وبعدما توسعت من حيث العدد والخدمات ممـا أدى إلـى تأسيس وزارة في عام(1956) بأسم"وزارة الداخلية للشؤون البلدية والقروية"بعـد أن كانت تابعة إلى وزارة الداخلية، وأصبحت البلديات محور هام للتنمية الشاملة. وفي عام(1976) أصبح تسمياتها"وزارة الشؤون البلديـة والقرويـة"وفـي عـام (1980) تم إنشاء الشؤون البيئية فيها فأصبح يطلق عليها"وزارة الشؤون البلديـة والقروية والبيئة" وبعد إنشاء"وزارة البيئة"عام(2002) فأصبح يطلق عليـه"وزارة الشؤون البلدية". (العجارمة، 2000 :35؛ وزارة الشؤون البلدية، 2007)، وحسب قانون المعدل المؤقت رقم (21) لسنة (2003) أصبحت تـسمى"وزارة الـشؤون البلدية"، وهناك قوانين صدرت لتنظيم العمل البلدي والإدارات المحلية منـذ عـام (1955) وحتى الوقت الحاضر منها على سبيل الذكر لا الحصر كتعـديل الـذي

صدر في الجريدة الرسمية ذي العدد (3984) تاريخ (1994/8/4) قانون المعدل رقم (12)، والذي بموجبة يحق لمجلس الوزراء بتوصية من المحـافظ إنـشاء أو توسيع أو تضييق أو ضم أي بلدية أو مجلس قروي،أو تجمعات سكانية آو بلديات بعضها إلى بعض. وفي عام(2007) صدر قانون البلديات الجديد ذي الرقم (14) والذي أضاف الدور التنموي والمشاركة الشعبية وأيضا القضاء أو الحد من الفقر، (قانون البلديات 2007).

وفى عام (1996) تم تقليص أعداد المجالس القروية من (358) إلى (142) مجلس قروي حيث تم دمج بعضها ببغض أو مع البلديات أو مجـالس الخـدمات المشتركة، وفي عام 2001 تم إلغاء كافة المجالس القروية وتقليص أعداد البلديات من(328) إلى (99) بلدية وبعد القانون أعلاه وبعد قيام أمانة عمـان بـضم (6) بلديات أصبح عدد البلديات (96) بلديـة، وكـان الـسبب مـن دمـج البلـديات تذكر(وزارة الشؤون البلدية، 2007) كان الهدف الرئيسي من وراء عملية الـدمج هو الوصول إلى بلديات كبيرة وكفوءة وقادرة على أدارة العمل البلـدي بنجـاح ودمج الهيئات المحلية الصغيرة العاجزة عن تقـديم خـدماتها وتجميـع المـوارد البشرية والإمكانيات المادية في بلديات اكبر مع دعمها.

"ولم تكن عملية الدمج هذه مجرد غاية بحد ذاتها بل وضعت الحكومة مجموعة من الأهداف لتحقيقها، من خلال عملية الدمج هذه،ولعل من أهـم هـذه الأهـداف إصلاح العمل البلدي وتطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، إضـافة إلى تحسين الوضع المالي والإداري والقانوني وتطوير القدرات الذاتيـة للبلـديات بشكلها الجديد، إضافة إلى رغبة الحكومة في السيطرة على النمو العمراني والتوسع العشوائي للأبنية والتجمعات السكنية.(الطعامنة،عبد الوهاب، 2005 :59)

ويذهب (المعاني، ابوفارس، 2006) إلى أن تقوم وزارة الشؤون البلدية بتبني برنامج للإصلاح الإدارة المحلية في الأردن بهدف تنمية البلديات وتطويرها ويركز بشكل أساسي على دمج البلديات المتجاورة في بلدية واحـدة قـادرة علـى تقـديم الخدمات واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بشكل فعال.

علما إن النظام البلدي قسم البلديات إلى أربعة فئات حسب عدد السكان حسب قانون البلديات رقم (29) لسنة (1955) وكما يلي:

1. الفئة الأولى: بلديات مراكز المحافظات وأي بلدية يزيد عدد سكانها عن مائة ألف نسمة.
2. الفئة الثانية: بلديات مراكز الألوية والبلديات التي عدد سكانها على خمسة عشر ألف نسمة ولا يزيد عن مائة ألف.
3. الفئة الثالثة: بلديات مراكز الاقضية والبلديات التي عدد سكانها على خمسة ألاف نسمة ولا يتجاوز عشر ألف نسمة .
4. الفئة الرابعة: البلديات الأخرى .

علما إن القانون أعلاه عرف البلدية بأنها "مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدد وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها" استنادا لنص المادة (121) من الدستور الأردني.

مستويات أداء المجالس المحلية:

يمكن تحديد المستويات التي يتكون منها أداء المجالس المحلية بالمستويات التالية:

1. **مستوى الأداء الفردي:** إن الأداء الفردي في هذا المستوى يتمثل بقيام الأفراد العاملين في المنظمة بأعمال مختلفة لأداء وإدارة العمليات والوظائف المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف التي وضعت لهم، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التي يعملون بها وبالتالي يتحقق أداء المجالس المحلية (الرفوع، 2004).
2. **مستوى الأداء التنظيمي**: ويعكس الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية الفرعية حيث تنتج المنظمة مخرجاتها من خلال عمليات وظيفية تقوم بتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الرؤية الإستراتيجية المرسومة مسبقًا للمؤسسة والتي تؤثر بالتالي في الأداء في هذا المستوى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياستها.

3. **مستوى الأداء المؤسسي:** يعكس علاقة المنظمة بالسوق أو البيئة الخارجية ويكون الأداء في هذا المستوى محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على مجمل عمليات المنظمة، أما المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى فإنها تتمثل بالاستراتيجيات والأهداف والمعايير لعموم المنظمة، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتوزيع الموارد وطلبات السوق ويلين وهنغر (Wheelen & Hunger, 2002)

معايير تحسين الأداء المؤسسي :

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أن تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر أهم معايير الأداء كما قدمها (المعايطه، 2007):

1- **الجودة**: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إلية إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2- **الكمية**: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات (السالم، 2005).

3- **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعـويض فهو رأسمال، وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد احد خمسة موارد أساسية في مجـال إدارة الأعمـال هـي: المـواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهـم المؤشـرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحـدد متـى يـتم تنفيـذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمـل على أن يراعى(الدباغ، 2008):

(أ). كمية العمل المطلوب القيام به.

(ب). عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

4- **الإجراءات**: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذا يجب الاتفاق على الطرق والأسـاليب المـسموح بهـا والمـصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فعلى الرغم من كون الإجـراءات والخطـوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفـق قواعـد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤسـاء والمرؤوسـين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء ما يتعلق بانجاز المعـاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفتـه للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين(Hanna, 2003).

يرى (دودين، 2010) أن تحسين الأداء المؤسسي هو استخدام جميع المـوارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامـل بـين التكنولوجيـا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى.

ويبين لنا(الرحاحله، 2010) طرق تحسين الأداء:حيث يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء المؤسسي، وهذه الوسائل تتضمن

الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة. ومن تلك الوسائل ما يلي(المرعي، 2010):

(أ). تنمية القوى البشرية بالتدريب.

(ب). خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

(ج). الإدارة بالأهداف.

(د). المشاركة والعمل الجماعي.

(ه). تقييم العمل (الوظيفة).

(و). إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.

(ي). استخدام أساليب عمل محسنه.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية كما يحددها (الملكاوي، 2009) وهي:(الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة) إذ يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل"إدارة التحسين الشاملة"، ويتكون هذا المنهج من عناصر أو طبقات خمسة هي(الحياصات، 2007):

أ. **الطبقة الأولى(التوجيه):** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة؛

ب. **الطبقة الثانية(المفاهيم الأساسية):** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛

ج. **الطبقة الثالثة(عمليات التسليم)**: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، في الوقت ذاته تخفض الوقت،الجهد والتكلفة؛

د. **الطبقة الرابعة(التأثير التنظيمي):** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة؛

٥. **الطبقة الخامسة(المكافآت والاعتراف بالأفضل):** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالأفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالي بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

مكونات الأداء

تمثل الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بينها أهم مكونات الأداء، كما بين (هال، 2001) بما يلي

1. الأنشطة والمهام: وهي النشاطات الفكرية أو العضلية التي يقوم بها العاملون في المنظمة تحت ظروف معينة لتحقيق هدف محدد. والأنشطة والمهام إما مستقرة أو متغيره، فالأنشطة المستقرة تظهر بعد تقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العمل وتجزئتها إلى عناصر، أما المتغيرة فهي ناتجة من تغير في الزمن أو في العمال أو في الظروف التي تحيط بالأداء.
2. العلاقة بين الأنشطة والأداء: حيث يقوم بتجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بهدف إعادة تصميم التنظيم ككل، كما لا تقتصر هذه العلاقة فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل كما بينها (Daft, 2010)

1. الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم، واتجاهات ودوافع .
2. الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديثات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه .
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل،

والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمـة الإداريـة، والهيكـل التنظيمـي (العدلوني، 2002) .

ويحدد (الكرخي، 2007) عناصر الأداء المؤسسي كالأتي:

أ. سلوكيات خاصة بالمهمة وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد كجـزء من العمل وتكون جوهرية و تميز وظيفته عن الوظائف الأخرى.

ب. سلوكيات لا تخص مهمة الفرد الأساسية إلا أنه يطلب من الموظف القيـام بها، وهي لا تخص وظيفة بعينها.

ج. ممارسة الاتصالات المكتوبة والشفوية وهي نشاطات يقيم عنهـا شـاغل الوظيفة ليس عن محتواها بالضرورة ولكن عـن المهـارة فـي توجيـه الاتصالات.

د. الجهد الذي يبذله الفرد يومياً، أو في الظروف غير الاعتيادية ويعكس هذا العنصر درجة التزام الأفراد أنفسهم بمهام الوظيفة.

ه. الانضباط الشخصي حيث يتوقع من الأفراد الالتزام بالقوانين والتعليمـات وسلوكيات الوظيفة وأخلاقياتها.

و. درجة تعاون الفرد مع الأفراد ومجموعات العمل و مع زملائه ويشمل ذلك التصرفات في أداء الدور والتدريب وإعطاء النصيحة أو المـساعدة فـي الحفاظ على أهداف المجموعة.

ز. الإشراف أو القيادة لتوجيه وقيادة المرؤوسين ومنحهم المكافآت أو توجيـه العقوبات لهم.

ح. الأداء الإداري الذي يخدم مجموعة العمل والمنظمة مثل وضع الأهـداف التنظيمية، وكذلك الاستجابة للمحفزات الخارجية لمساعدة المجموعة فـي تحقيق أهدافها ومراقبة الموارد التنظيمية.

معايير أداء المجالس المحلية:

من الضروري وضع معايير لكل مستوى من المـستويات: الأداء الجزئـي أو الكلي للمنظمة بحيث يتم الاسترشاد بها أساسا للتقييم الذاتي، وذلك بمقارنـة النتـائج التي تحققها المنظمة بتلك المعايير. وتختلف هذه المعايير من منظمـة إلـى أخـرى

حسب طبيعتها، وحجمها، ونوعها، وطبيعة البيئة الداخلية المحيطة بهـا، وأهـدافها، ودورة حياتها. وتشترك معظم هذه المعايير في مجالات تسعى المنظمـات لقياسـها على أساس أن مجال كل منها يعكس هدف تسعى المنظمة لتحقيقه ومن هذه المجالات هانا (Hanna, 2003):

1. الربحية: وتقيس نسب الربحية التي تقيس فعاليـة وقـدرة الإدارة علـى توليـد الأرباح.
2. المركز السوقي: ويتمثل بالحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجـم الأعمـال المتوفرة لكل سلعة، أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى الـسوق، وغالباً تقارن بأقوى المنافسين في السوق.
3. الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخـدمات مـدخلاتها. وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تضمه مـن موارد وطاقات متاحة للمنظمة، وبما يكفل لها تحقيق أهدافها.
4. قيادة المنتجات: وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسة في المنظمـة بتقـويم التكـاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية المنتجات المخطـط لها مستقبلاً.
5. تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد كمجـال أداء رئـيس تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كمـا يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بوساطة بحوث الاتجاهـات، بطرائق غير مباشرة عن طريق بيانات الغياب، ودورات العمل.
6. المسؤولية العامة: وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتهـا المحيطة بهدف تقويم مدى نجاحها فـي تحمـل مـسؤوليتها نحـو العـاملين والموردين والمجتمع.
7. الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد: تقوم المنظمة بإجراء دراسـة متعمقة بشأن التداخل بين محولات الأداء الرئيسة للتأكد من أن أهداف المنظمة

الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل إلى عـدم التعارض بين الأهداف الحالية، ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً.

كما يبين (عادل، 2004) أن للفرد في أي منظمـة أداء يمكـن قياسـه عبـر مجموعة من المقاييس تكمن في تقييم أدائه وصولاً لتحديد ما أنجزه مـن الأهـداف المحددة، وكذلك فإن للوحدات التنظيمية المخصصة في أي منظمـة أداء، ويمكـن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء كان هذا الأداء تخطيطياً أم تنظيمياً أم توجيهياً أم رقابياً.

وأشار (الحياصات، 2007) أن لدراسة الأداء أهمية كبيـرة فهـو المنظومـة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مـع عناصـر بيئتهـا الداخليـة والخارجية، وهو يشتمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيميـة، وأداء الوحـدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسـسة فـي إطـار البيئـة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ونجد أن بعض الكتاب والباحثين تطرقوا إلى مؤشرات قيـاس أداء المجـالس المحلية والتي يمكن من خلالها معرفة مستويات أداء المجالس المحلية والحكم عليـة وتقييمه، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

1. مؤشرات الفاعلية: حيث تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التـي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها. وقد عرفت الفاعلية التنظيمية بأنهـا قـدرة المنظمة على تحقيق الأهداف العامة والخاصة للتنظـيم بالاسـتغلال الأمثـل للموارد بطريقة تحقق أفضل النتائج المرغوبة، وضمن الإمكانيـات المتاحـة (الطعامسه، 2011).
2. مؤشرات الكفاءة: وهي مدى القدرة على الاستخدام الأمثـل لعناصـر الإنتـاج المتاحة في تحقيق الفعالية كافه، أو الأهداف حيث تتكون الكفاءة الاقتـصادية للمنشأة من الكفاءة التقنية التي تعني مقدرة المنشأة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات والكفاءة الوظيفيـة التـي تعكس مقدرة المنشأة على استخدام الخليط الأمثل للمدخلات(الرفوع، 2004).

3. مؤشرات الإنتاجية: وتعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، أو النسبة بين المخرجات(المنتج) المدخلات؛ أي المواد المستخدمة في الإنتاج(حمود، وفاخوري، 2001).

4. مؤشرات البيئة: تسمح هذه المؤشرات للمسؤول بالحصول على معلومات حول بيئة العمل، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية، مثل: أسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة(العواودة، 2007).

5. مؤشرات النتائج: تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف، أو هامش محقق ومن أمثلة هذه المؤشرات: كمية المنتجات المبيعة والحصة السوقية، وعدد الطلبات المتحصل عليها، وعدد الزبائن المعالجين، وعدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة (نويران، 2001).

6. مؤشرات الجودة: وتشمل الموصفات النوعية للخدمة، أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمة0 وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية(ISO9000) بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج، أو النشاط، أو العملية أو المؤسسة أو الشخص التي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة، والمتوقعة، أو قادراً على تلبيتها(العدلوني، 2002).

وكذلك فإن للمنظمة بشكل كامل أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه، وإمكانية قياسه وفق فلسفة ترتكز على القواعد التالية: (عادل، 2004).

1. كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة الحكومية (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل، والكل جزء من آخر على مستوى أعلى.
2. قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلي نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي بالجهاز الحكومي الى تشتت الجهود، وتبعثرها وعدم التكامل.
3. ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في أداء المجالس المحلية، وهذا تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم.

أبعاد أداء المجالس المحلية:

ان الأداء المؤسسي يمثل عملية تقيـيم شـاملة تقـوم علـى تحويـل رؤيـة واستراتيجية المنظمة الى مجاميع اساسية من المقاييس، فضلا عن ما تحققـه مـن التوازن بينهما. فالمنظورات الخارجية متمثلة بالجمهور والموردون وحملة الاسـهم والدائنون وغيرهم، والمنظورات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم داخل المنظمـة، فضلا عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة اخرى، كمـا انها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التـي تقـود الاداء المستقبلي للمنظمة من جهة اخرى (Davig, et.al, 2004).

ويتطلب بناء نموذج الأداء المؤسسي تحديدا دقيقا للاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور مـن منـاظير بطاقـة الاداء المتـوازن، وهـذه المنظورات هو الاساس في خلق بطاقة الاداء المتوازن، لذا سوف نستعرض هـذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بنـاء قياسـاتها لتحقيـق اهـدافها وغايتهـا الاستراتيجية(العامرى، والغالبى، 2003) .

المنظور المالي

يعد المنظور المالي احد اهم مقاييس تقييم الاداء، ويمثل نتائج هـذا المنظـور موجهة لتحقيق الاهداف او الوقوف على مستوى الاربـاح المتحققـة لاسـتراتيجية المنظمة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ونظرا لكون الاهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فانـه بالـضرورة سـتختلف المقاييس التي تقييس انجاز تلك الاهـداف تبعـا لاخـتلاف المراحـل(نـصيرات، والخطيب، 2005).

ففي مرحلة النمو تركز الاهداف المالية للوحدة الاقتصادية عل نمو المبيعـات والبحث عن اسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والمحافظة علـى مستوى مناسب من الانفاق على عمليات التحسين المستمر للانشطة التي تخـصص لتطوير المنتوج والعمليات والنظم وامكانيات الموظفين وتأسيس قنـوات تـسويقية وبيعية وتوزيعية جديدة(الماضي، 2005).

اما الاهداف المالية في مرحلة البقاء والاستمرار فتوكد على مقـاييس الماليـة التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائـد على اجمالي الاصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الاسهم في الاسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهداف هذه المرحلة. كذلك عندما تـصل وحدات الاعمال الى حالة النضج من عمرها الانتاجي والتي تسمى مرحلـة الغلـة وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فان اهدافها الماليـة سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقـاء الحيـاة الاقتـصادية للوحدة (الحياصات، 2007).

1- منظور الجمهور

تقع اهتمامات الزبون في اربعة مجالات، اولها الوقت وثانيها النوعية والثالثـة الاداء والخدمة واخيرا الكلفة. فالوقت القيادي يقيس الوقت المطلوب من قبل الشركة لتلبية احتياجات الزبون. في حين تقيس النوعية مستوى المعاب من المنتجات مثلمـا تفهم وتقاس من قبل الجمهور. في حين تقيس تشكيلة الاداء والخدمة كيفية مـساهمة سلع الشركة او خدماتها في توليد القيمة للزبون(الخولي، 2001).

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجـات بأسـعار ونوعيـات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشان استخدام المنـتج، والتـزام المنظمـات بمعالجـة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتـزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار(الكرخي، 2007).

فضلا عن قياسات الوقت والنوعية والاداء والخدمة يجب ان تبقى الـشركات حساسة لكلفة منتجاتها اذ ينظر الجمهور للسعر كأحد مكونات الكلفة التي يـدفعونها عند تعاملهم مع مجهزيهم. تتضمن وجهة نظر الزبون تقليديا عدة قياسات عامة لكل انواع الوحدات الاقتصادية مثل رضا الزبون والمحافظة على الزبـون ومـشتريات الزبون الجديد وربحية الزبون وحصة السوق في القطاعات المستهدفة مع ذلك ينبغي

تنميطها حسب مجاميع الزبون وحصة السوق في القطاعات المستهدفة الذين تتوقـع وحدة الاعمال الحصول منهم على اكبر نمو وربحية. (ألغالبي، وإدريس، 2007)

منظور تحقيق الأهداف: تتحدد دراسة أداء المجالس المحلية في هذا المدخل بمدى قدرة المنظمة على تحقيقها للأهداف المنوطة بها، ويستعمل هذا المدخل لقياس أهداف المخرجات بسهولة؛ أي في منظمات الأعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل: العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو، وتوجد مآخذ على هذا المدخل منها: صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها، وصعوبة قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.(Daft, 2010).

ويعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أُنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة، وقابلة للتحقيق عن طريق فاعلية المشاركة في أدائها للسعي لتحقيق أهدافها كالين وآخرين (Callen,et.al,2003).

منظور التعلم والنمو: ويركز هذا البعد على الجهة التي تقوم بتقديم الخدمة، وكيف يتم تقديم الخدمة، ويحتوي هذا البعد على متغيرات ترتبط بقدرة العاملين ومهارتهم وعلى مستوى معنوياتهم، وكذلك على ضعف الكادر الوظيفي، وعلى احتياجات العاملين من التدريب والتطوير،وأخيراً على تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة(عادل، 2004).

وعرف التعلم والنمو بأنه قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر، بتوافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة لرفع مستوى الأداء العام لها، بالإضافة إلـى خلـق الثقافـة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار. (الماضي، 2005).

منظور العمليات الداخلية: ويركز هذا البعد على العمليـات التـي تـستخدم لتقـديم الخدمات لمتلقي الخدمة، وما مدى كفاءة هذه العمليات، ويشتمل على تقدير مـستوى العمليات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: هل تستطيع تأدية العمل بسرعة أكبر؟ وهل تستطيع المحافظة على مستوى أداء تقديم الخدمة وبأقل كلفة؟ وهـل تـستطيع تقديم خدمة ذات جودة أعلى بالتكلفه نفسها؟(الطعامنه، 2005).

وتعكس العمليات الداخلية إهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية من خلال تبني عدد من السياسات والوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع من مستوى الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة (الطراونه، 2010:ب).

2. 2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالفساد الإداري وأداء المجالس المحلية، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشـارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علـم الباحث تبحث بشكل مباشر في مظاهر الفساد المالي والإداري وأثره على مـستوى أداء المجالس المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، لذلك حاولـت هـذه الدراسـة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

أ. الدراسات العربية:

دراسة(الزغيلات،2011) بعنوان:"اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي على الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة العدل إذ يبلغ عددهم(4226) موظف وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وزعت على عينة الدراسة التي بلغ حجمها(510) مفردة خضع منها لتحليل الإحصائي(442) استبانه، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو تقييم الأداء الفردي جاء متوسطا، كما إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاء مرتفعا.

وفي دراسة **(العطوي، 2010) والتي جاءت بعنوان:"أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من(371) مبحوثًا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك لتعقيد إجراءات العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر سلبي لتعقيد إجراءات العمل في الأداء

المؤسسي، وأن أبعاد تعقيد إجراءات العمل تفسر ما مقداره(51.8%) من التباين في الأداء المؤسسي ووجود فروق داله إحصائياً لتصورات المبحوثين لتعقد إجراءات العمل تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي)، ووجود فروق داله إحصائياً في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم آليات التخفيف من حدة تعقيد إجراءات العمل بغية تحسين الأداء المؤسسي، وذلك عن طريق العمل على تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.

ودراسة(الطراونه، 2010: ب) بعنوان:"اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجيه في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستراتجية في المملكة الأردنية الهاشمية، تكون مجتمع الدراسة من(3) شركات تعمل في مجال الصناعات الإستخراجيه وهي (شركة مناجم الفوسفات الأردنية، شركة البوتاس العربية، شركة الاسمنت العربية لافارج)، وقد تكون مجتمع الدراسة من(617) مفرد، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين جاء مرتفعا، كما أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاء مرتفعا وان هناك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الإستخراجيه في الأردن، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات(العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

أجرى (الغزي، 2010) دراسة بعنوان"ظاهرة الفساد: مسبباتها وتحليلها واثارها على المجتمع العراقي"وهدفت الدراسة إلى تعرف على ظاهرة الفساد الإداري في العراق، وشملت عينة الدراسة (629) موظفاً، وأظهرت الدراسة أن

استغلال المنصب الوظيفي من أكثر مظاهر الفساد انتشارا، ويليـه الرشـوة، وثـم الوساطة، والاختلاس. وفي ما يتعلق بمدى جدية الحكومة في مكافحة الفساد، قالـت الدراسة إن معظم من استطلعت آراؤهم يرون أن الحكومة غير جادة فـي محاربـة الفساد، وأن هناك شبه توافق لدى الرأي العام حول استفحال الفساد.

وأجرى (الصرايرة، 2010) دراسة بعنوان: اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الإداري والمالي في المملكة الأردنية الهاشمية، هدفت إلى معرفة اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الإداري والمالي في الأردن من حيث أشكاله وآثاره وأساليب الحد منه في مؤسسات الدولة، وقد تكون مجتمع الدراسة من النخب السياسية في الأردن، اختير منهم (388) مبحوثا بطريقة عشوائية .وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات النخب الأردنية نحو الفساد العام الإداري والمالي كانت مرتفعة، وقد احتل بعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية المرتبة الأولى، تلاه بعد المحسوبية والوساطة والرشوة .وقد كانت اتجاهات النخب الأردنية مرتفعة نحو التهرب الجمركي والضريبي وغسيل الأموال .وقد أظهرت النتائج أن أكثر عناصر الفساد الإداري والمالي أهمية من وجهة نظر النخب الأردنية هي المحسوبية والوساطة والرشوة والتهرب الجمركي واستغلال الوظيفة العامة وغسيل الأموال والتهرب الضريبي وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فرت تلك العوامل مجتمعة ما نسبته67.3% من الاتجاه العام.

أما دراسة (الطراونة، 2010: أ). بعنوان دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن، هدفت الدراسة إلى تعرف على دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتعرف على أشكال وأسباب وآليات مكافحة الفساد الإداري والمالي الشائعة لدى موظفي القطاع العام في الأردن من وجهة نظر موظفي أجهزة الرقابة الحكومية .ومن اجل تحقيق تلك الأهداف تم بناء وتطوير إستبانة وزعت على عينة بلغ حجمها 372 مشاركا ومشاركة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في أجهزة الرقابة الحكومية في الأردن (وزارة المالية، هيئة مكافحة الفساد، ديوان المحاسبة)، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين لأشكال الفساد الإداري الشائعة (التسيب والإهمال الوظيفي، الوساطة، الابتزاز، الرشوة) جاءت متوسطة.
2. إن تصورات المبحوثين لأشكال الفساد المالي الشائعة(التهرب من دفع الرسوم، التهرب من الضرائب، الاختلاس والتزوير) جاءت متوسطة.

وقام (الكبيسي، 2010)، بدراسة بعنوان"درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر العاملين فيها"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لدرجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد، وأن هناك فروق لدرجة الالتزام بالشفافية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور.

وأجرى (الصفو، 2009) دراسة بعنوان"عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي"، وهدفت إلى تحديد أثر عناصر إستراتيجية العمليات في مجالات الأداء الإستراتيجي وشملت عينة الدراسة (70) مديراً من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الإستراتيجي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

وأجرى (الرشيدي، 2009) دراسة بعنوان"أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض"هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات

السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة.
2. إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين متوسط.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وأجرى (القحطاني والشمري، 2009) دراسة بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإداري بالمملكة العربية السعودية". وقد هدفت إلى تعرف على مفهوم الفساد الإداري الذي يشكل المفهوم الشامل للظواهر الإدارية السلبية المنتشرة في الأجهزة الإدارية، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (400) استبيان على عدد من موظفي الأجهزة الإدارية في مدينة الرياض الذين يشغلون مراتب مختلفة في القطاع المدني. وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج، أهمها أن الظواهر الأقل انتشاراً في الأجهزة الحكومية هي الرشوة والاختلاس والتزوير والتبذير، أما الظواهر الأكثر انتشاراً في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة فيه إساءة استخدام السلطة، عدم الانتظام في العمل، والوساطة. أما الظواهر الأكثر رفضاً فيه الظواهر الأقل انتشاراً (الرشوة، والاختلاس، والتزوير، والتبذير). أما العلاقة بين بعض العوامل الشخصية (العمر، والمؤهل، والمرتبة الوظيفية) وبين الظواهر الإدارية السلبية (عدم الانتظام في العمل، وإساءة استخدام السلطة، والوساطة، والتبذير،

والرشوة، والتزوير، والاختلاس) فيتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل الشخصية وبين كل من الظواهر الإدارية السلبية.

وقام (المطيري، 2008) بدراسة بعنوان: معوقات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد .والتي هدفت إلى بيان الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد قبل تطبيق الإستراتيجية، وبيان ابرز معالم الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ومعوقات تطبيقها، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي التأصيلي الذي يقوم على استخلاص النتائج وذلك باستقراء الوثائق والدراسات والبحوث العلمية المتوفرة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها :أن الفساد الإداري يتمثل في وضع الشخص مصلحته الخاصة بصورة غير مشروعة فوق المصلحة العامة التي تعهد بخدمتها أو فوق المثل العليا، وأن من ابرز سمات الإستراتيجية الوطنية إشراك وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في رصد ومكافحة الفساد الإداري.

أما دراسة (دروزة، 2008) بعنوان "العلاقة بين متطلبات أداره المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي"، هدفت من خلالها إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات أداره المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد ا الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية وعمليات أداره المعرفة، وأثر هذه العلاقة على تمييز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صممت استبانه لجمع المعلومات الأولية وجرى توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (300) فرد. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات أداره المعرفة وبين عمليات المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات أداره المعرفة وعمليات المعرفة من جهة، وبين رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية كأبعاد للأداء المؤسسي من جهة أخرى.

وأجرى (أبو خرمة، 2008) دراسة بعنوان "دور الشفافية والمساءلة في تعزيز التنمية المحلية في الأردن (حالة دراسية محافظة البلقاء)، وهدفت الدراسة

إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في تعزيز التنميـة المحليـة فـي الأردن وشملت الدراسة (217) من رؤساء وأعضاء المجالس المحلية، ورؤساء مؤسـسات المجتمع المدني، وممثلو المكاتب الإعلامية، ومدراء الدوائر الرقابيـة. وتوصـلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تقييم أفراد مجتمع الدراسة لمـستوى تطبيـق أدوات الشفافية والمساءلة على المستوى المحلي جاء بدرجـة متوسـطة، ووجـود مستوى عالي من الإدراك لدور الشفافية والمساءلة في تعزيز التنمية المحلية.

وفي دراسة (العريفي، 2008)، والموسومة بالفساد الإداري وأثره على نمـو وتطور القطاع الخاص -دراسة حالة الجمهورية اليمنية حيث هدفت لمعرفـة أبعـاد الفساد الإداري المستشري في الجمهورية اليمنية على عملية التنمية المـستدامة بـصفة عامة، وعلى دور قطاع الأعمال الرأسمالي الخاص في قيادة هذه العملية بصفة خاصة، كما سعت لتعرف على أهداف فرعية أخرى مرتبطة بالإصـلاح الإداري ومكافحـة الفساد، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصلت الدراسة إلـى أن جهاز الخدمة المدنية اليمني بوضعه الراهن يشكل إحدى معيقـات البنـاء المؤسـسي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما فشل في القيام بمهامه خاصة في الدفع بالاقتصاد نحو الأمام وتحقيق التنمية المستدامة، وتنمية علاقة طبيعيـة بـين الإنـسان والبيئـة وحمايتها من الإسراف والعبث، وإهدار الموارد والإمكانات مما أدى إلـى الرضـوخ للمطالبات بالقيام بالإصلاح الإداري وتمكين قطاع الإعمال الرأسمالي الخاص من قيادة عملية التنمية المستدامة .ويعيق الفساد الإداري وسوء السياسات الحكومية نمو وتطور قطاع الأعمال الرأسمالي الخاص. وأدى الفساد الإداري وسؤ السياسات والإجـراءات المتبعة داخل وحدات قطاع الأعمال الرأسمالي الخاص إلى تدني مـستوى الخـدمات والسلع التي تقدمها، ولجو بعض رجال الأعمال إلى الاحتكار والغش والمغـالاة فـي الأسعار خاصة المواد الأساسية.

وفي دراسة قام بها (عبد اللطيف، 2008) بعنوان "أثر الأخلاقيات الوظيفيـة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية" التي هدفت إلى تعرف على أخلاقيات الوظيفية ودورها في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكوميـة في الجمهورية العراقية، وشملت عينة الدراسة (769) موظفاً مـن العـاملين فـي

مراكز الوزارات في محافظة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب ظاهرة الفساد الإداري، تتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي، وانخفاض الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الموظف، وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجته وسد متطلبات عائلته، وارتفاع الأسعار والخدمات التي يحتاجها الموظف.

وفي دراسة قام بها (أبو سن، 2008) بعنوان "ظاهرة استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري"، حيث أشارت إلى أن الموظف العام يعد فاسدا إذا قبل مالاً أو هدية ذات قيمة مالية (رشوة) مقابل أداء عمل هو ملزم بأدائه رسمياً بالمجان أو ممنوع عن أدائه رسمياً، أو إذا مارس سلطاته التقديرية بطريقة غير مشروعة يشتم منها رائحة استغلال المنصب الإداري. وقد ميزت الدراسة بين نوعين من أنواع الفساد الإداري الأول: الفساد الإداري الناتج عن سوء نية وسوء قصد مع سبق الإصرار عليه، وهو الأكثر صعوبة ومن أشكاله الرشوة والتزوير والاختلاسات واستغلال المناصب الحكومية. أما النوع الثاني: فهو الناتج عن إهمال من جانب الموظف أو عدم الكفاءة أو عدم المبالاة وهو ليس ناتجاً عن سوء قصد وتعمد كما فيا لنوع الأول وهو أقل خطورة وقابل للعلاج، ومن أشكاله التغيب عن العمل والتأخير في الحضور للعلم، عدم احترام الوقت، الاستهانة بالملكية العامة، وعدم الانصياع لأوامر الرؤساء. وتبرز الدراسة أثر استخدام أساليب الترغيب والترهيب لعلاج الفساد الإداري والمتمثلة في استخدام أساليب الترغيب (التحفيز) التي من شئنها أن تجعل الموظفين يقبلون على العلم بنفس راضية بعيدة عن مواطن الانحراف.

أجرى (أبو الرب، وآخرون، 2007) دراسة بعنوان: آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية، رؤية المواطن الفلسطيني. وأوضحت هذه الدراسة أن السياسات الاقتصادية للسلطة الفلسطينية في بعض جوانبها الاستثمارية والتجارية والإدارية لم تعكس حقيقة النظام الاقتصادي الحر الذي تتبناه، وان التزام مؤسسات السلطة بقانون الموازنة العامة في الإعداد والإقرار

والتنفيذ لا زال دون المستوى المطلوب الذي ينص عليه القانون .وقد أظهرت الدراسة إن نسبة الداعين للإصلاح في الضفة الغربية أعلى منها بقليل في قطاع غزة،كما أن نسبة الأشخاص الداعين للإصلاح عند ذوي المؤهلات التعليمية أقل من الثانوية أعلى منها بشكل ملحوظ عنها عند حملة المؤهلات الجامعية .وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته93,9% من عينة الدراسة أكدوا على ضرورة محاسبة المتهمين بالفساد واعتبارها خطوة أساسية نحو إصلاح مؤسسات القطاع العام من الفساد .كما أظهرت النتائج إن 91,5% من العينة أعربوا عن ضرورة مراقبة طرق صرف الأموال العامة بما يخدم مصلحة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.كما أفادت النتائج إن(41,9 %) من أفراد العينة رأوا أن الفساد المالي من أكثر أوجه الفساد انتشارا في المجتمع الفلسطيني.

وفي دراسة أجراها (آل الشيخ، 2007) بعنوان: الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذجي تنظيمي دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية. والتي هدفت إلى معرفة أسباب وأنماط الفساد وسبل مكافحته والمعوقات التي تواجه جهود مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية .وقد توصلت من أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعيا من وجهة نظر المعنيين بالمكافحة، تسهيل عمليات الأموال، والمخالفات البريدية التواطؤ مع أصحاب الجرائم والمهتمين،إفشاء المعلومات السرية لجهات منافسة، وأن العوامل الاقتصادية أكثر العوامل المسببة للفساد الإداري، يليها الاجتماعية الإدارية، السياسية، التنظيمية على التوالي، وأكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفساد عدم تطبيق نظام المساءلة بشكل دقيق على جميع أجهزة الدولة، وضعف الوازع الديني، القصور الإعلامي، ضعف أجهزة الرقابة الداخلية.

وفي دراسة قامت بها (عارف، 2005) بعنوان "رصد اتجاهات موظفي الإدارة العليا في أجهزة الإدارة العامة السورية إزاء بعض أشكال الفساد وممارساته"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على طبيعة العلاقة بين اتجاهات الموظفين العامين في المستويات الإدارية العليا تجاه بعض أشكال الفساد المحظورة في القوانين والأنظمة

السورية، وبين درجة ممارسة هذه الأشكال واستخداماتها. وشملت عينة الدراسة 217 مبحوثاً. توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. إن اتجاهات موظفي الإدارة العليا تجاه بعض أشكال الفساد ضبابية، يعتريها التشويش وعدم الاستقرار وغير واضحة.
2. ترتبط اتجاهات موظفي الإدارة العليا تجاه بعض أشكال الفساد بالنظر إليه فقط من زاوية عدم الإضرار بالمال العام دون النظر إلى الإضرار بمصالح الآخرين.
3. تتعلق اتجاهات الإدارة العليا نحو أشكال الفساد بالنظرة القانونية التشريعية، بصرف النظر عن التأثير السلوكي وردود الأفعال تجاهها.
4. تتحدد اتجاهات الإدارة العليا إزاء ممارسة الفساد بالمعايير المحاسبية التنظيمية، وليس بالمعايير الأخلاقية السلوكية.

وفي دراسة قام بها (الجهني، 2003) بعنوان "الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتصاد العربي" وهدفت إلى تحديد الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتصاد العربي، وأكدت الدراسة أن الفساد والرشوة صنوان يمثلان أعظم الأخطار التي تهدد الاقتصاد والتنمية، بل إن آثار ظاهرة الفساد والرشوة والمحسوبية لا يقل خطرها وانعكاساتها السلبية على أمن الدولة ومواطنيها. وذكر أن تضخم الجهاز الحكومي في الدول العربية من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة ومصالح، وما اعتراها من الضعف والقصور في الأداء، وسوء تنظيمها الإداري والمالي جعلها محلا لاستغلال ذلك الخلل الذي ينتشر فيه الفساد والرشوة والمحسوبية، حيث يتاجر الموظف بالوظيفة العامة مستغلا وجوده فيها وما تمنحه له من سلطات لتحقيق مصالحه الشخصية والمصالح غير المشروعة لذويه.

الدراسة الميدانية التي أجراها (مركز الدراسات الإستراتيجية في الجامعة الأردنية، 2002) استطلاع آراء أفراد العينة الوطنية العامة حول ظاهرة الفساد من حيث شعورهم بأهميتها من بين المشكلات التي تواجه الأردن، وتقويمهم لمدى وجودها في القطاع العام واستمرارها في السنوات القادمة، وانتشار أنواع وممارسات معينة منها الرشوة والاختلاس والتزوير والابتزاز والمحسوبية والواسطة، في مجموعة من الوزارات والهيئات والدوائر الرسمية ومؤسسات الخدمات والمرافق العامة، كما رمت الدراسة

إلى التعرف على تقويم العينة الوطنية لدور وأداء وفاعلية عدد من المؤسسات من القطاع العام وفي المجتمع المدني في المتابعة والرقابة والكشف عن ممارسة الفساد، مثل دائرة مكافحة الفساد ودوائر المحاسبة والرقابة والتفتيش والجهاز القضائي ومجلس النواب ووسائل الأعلام والمنظمات غير الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :أن 54% من العينة اعتبروا أن أهم مشكلة تواجه الأردن هي الوضع الاقتصادي الصعب، وعدم توفر فرص العمل، وان13% من العينة أشاروا إلى أن الفساد الإداري والمالي والأخلاقي جاء في المرتبة الثانية على سلم المشكلات التي تواجه الأردن، وان % 24 من العينة يعتقدون بوجود الفساد في القطاع العام بدرجة كبيرة، ونحو % 39 يرون انه موجود إلى درجة متوسطة، و16% أنكروا وجود الفساد في القطاع العام إطلاقا .وأشار نحو % 28 من العينة إلى أن المحسوبية والواسطة من بين ممارسات الفساد المختلفة، والأكثر انتشارا في القطاع العام من وجهة نظر (51%). من العينة، ويليها اختلاس المال العام) نحو (% 16) ثم الرشوة (نحو 13 %) وأشار نحو27 % من العينة إلى أن ممارسات الفساد ستزداد خلال السنوات الثلاث القادمة، بالإضافة إلى أن نحو 23 % من أفراد العينة أشاروا إلى أن الجهات الرقابية في الأردن لم تنجح في مكافحة الفساد.

دراسة (الحوامدة، 2001). في الأردن بعنوان: "دور المجالس التنفيذية في تحقيق التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس"،هدفت إلى استطلاع أراء أعضاء المجالس التنفيذية في محافظات الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، حول دور المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها، وتكونت عينة الدراسة من 208 عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى دور المجالس التفيذية في تحقيق التنمية المحلية، كما وأظهرت عدم جود فروق تعزى للمؤهل العلمي، والعمر وسنوات الخبرة.

أما دراسة (الصرايره وآخرون، 2001) الموسومة بـ"المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني". فقد هدفت إلى تعرف على

مفهوم الفساد الإداري، والمرتكزات التي تفسر هذه الظاهرة، والدوافع الحقيقية التي تقف وراء ممارستها، والمناهج التي يمكن أن تسهم في معالجتها، وقد استخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن الفساد ظاهرة بارزة في الممارسة الإدارية في شتى الدول وأن هناك أمراً من اثنين إما السير مع الفساد أو التصدي له، كما أن المكافحة لا يمكن أن تقضي على الفساد بالكامل ولكن العمل الجاد هو الذي يدفع لأن يكون الفساد استثناء لا قاعدة وهذا لا يكون إلا من خلال الجهد الجماعي ابتداء من الإرادة السياسية وإرادة الفرد والمجتمع وإن المواجهة الحقيقية هي التي تنظر إلى المشكلة بشكل شمولي جامع للأسباب والمسببات وفي الوقت نفسه موازٍ للظروف والإمكانات متابعاً للجهود والتوجيهات، وأن طرح المنهج التجريبي على مساحة البحث والنقاش ليس إلا حلقة من حلقات البحث العلمي الجاد إلى مواجهة الواقع .

وأجرى (الكبيسي، 2000) دراسة بعنوان "الفساد الإداري، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة". وقد هدفت إلى إيضاح مضمون الفساد الإداري وماهيته ومنفذ الفساد الإداري، كذلك هدفت إلى إيضاح خصائص الفساد الإداري وأنماطه وأدواته وأعراضه. وقد حاولت الدراسة وضع إستراتيجية وقائية لمكافحة الفساد تبدأ بالنفس وممارسة المحاسبة الذاتية والنقد الذاتي للممارسات والتصرفات المعتاد عليها، ومن ثم توعية الأبناء وأفراد الأسرة وغرس القيم الروحية والفضائل الأخلاقية وحب الخير فيهم، وقيام المؤسسات الأمنية والقضائية بالقصاص العادل في ظل تشريعات مراعية للظروف المحيطة لدوافع المفسدين ولحجم الأضرار المترتبة على جرائمهم.

في دراسة استطلاعية قامت بها (مؤسسة الأرشيف العربي، 2000) بعنوان "**الواسطة في الأردن**"وذلك بهدف تسليط الضوء على موقف الأردنيين من الواسطة قامت المؤسسة بتوزيع ما مجموعة 400 إستبانة بإتباع طريقة العينة الطبقية وتقسيمها إلى مجموعات جزئية ومن ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يشمل الجامعات، الوزارات والدوائر الحكومية، المؤسسات الخاصة، وتوصلات الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :يؤكد ما نسبته87% من عينة الدراسة على وجوب

القضاء على الواسطة لأنها شكل من أشـكال الفـساد، إلا أن93% يعتقـدون بـأنهم سيحتاجون إلى الواسطة في المستقبل .وان75 % من أفراد عينة الدراسة يـستخدمون الواسطة لتسهيل إنجاز المعاملة في حين أن86% يعتقدون بأن الواسطة شـكل مـن أشكال الفساد بسبب غياب أو محاولة تغييب الشفافية والرقابة والمحاسبة.

ب. الدراسات الأجنبية:

قـام الينيوا (Alinio, 2012) بـإجراء دراسـة بعنـوان **Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities.** "**مسئولي الحكومـة المحلية ومفاهيم اللامركزية وتداعياتها على الحكومات المحلية في الفلبين قدرات إدارية**" وهي دراسة مسحية وثائقية على مسئولي الحكومات المحلية وكبار الموظفين في المقاطعات الفلبينية البالغة (78) مقاطعة وهي مجتمع الدراسة وإما العينة فهـي (285) مبحوثا، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة إجابات من مسئولي المقاطعات والموظفين المحلين على أثار تطبيق اللامركزيـة والقـدرات الإداريـة المطلوبـة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية واعتبر الإبعاد للمتغيـرات المـستقلـة هـي القـدرة الإدارية (القيـادة والهيكل التنظيمي والموارد المالية، وشؤون المـوظفين) وأثرها على تطبيق اللامركزية الإدارية بعد تطبيق قانون(7160) لـسنة (1991) بإطلاق تطبيق اللامركزية الإدارية في المقاطعات الفلبينية وتوصل إلى نتائج مهمـة أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية كما أن للموارد المالية تسهل في تطبيقها، واثر الكبير للقوانين في تنظيمها.

أجرى (Utomo, 2011) دراسة بعنوان:" **Decentralization And Capacity Building in Indonesian Local administration: case study of Bandung City Government**" اللامركزية وبنـاء القـدرات فـي الإدارات المحليـة فـي اندونيسيا- دراسة حالة للحكومة المحلية في مدينة باندونغ- .كان الهدف من هـذه الدراسة هو معرفة الايجابيات والسلبيات التي رافقت تطبيق قوانين التحـول نحـو اللامركزية الإدارية القانون رقم (22) و(25) لعام (1999) والذي طبق فعليا فـي بداية عام(2000)، والذي احدث تغييراً هائلاً في نمـط العلاقـة بـين الحكومـة المركزية والحكومات المحلية. للإجابة على سؤال المحوري كيف والـى أي مـدى

يمكن لسياسة اللامركزية الجديدة أن تساهم في بنـاء القـدرات المحليـة؟. كانـت المتغيرات المستقلة هي سياسة اللامركزية وبنـاء القـدرات والمـشاركة الـشعبية وأثرهما على الهياكل التنظيمية لتقديم أفضل وأجود الخدمات وكان مجتمع الدراسة مؤلف من مدراء ومسئولي المقاطعة البالغ عددهم(65)، إما أهـم النتـائج التـي توصلت إليها آن القوانين ساهمت وبشكل ايجابي وفعال في تدعيم النظـام الإداري وبناء القدرات على المستوين الفردي والتنظيمي وساهمت بشكل كبير فـي تفعيـل التمكين الهيكلي والتنظيمي وأيضا ساهمت في تغير نمط التفكيـر لـدى القيـادات الإدارية .

وأجرى سكندر وآخـرون (Schneider, et.al, 2010) دراسـته الموسـومة بـــ "The social impact of administrative corruption Do Legal Differences Matter" "الآثار الاجتماعية المترتبـة علـى الفـساد الإداري هـل الاختلافات مواد القانونية". وهدفت الدراسة إلى معرفة الآثـار الاجتماعيـة التـي يخلفها الفساد الإداري في استراليا. وشملت عينة الدراسة (1462) مبحوثاً في مدينة سدني، وتوصلت الدراسة إلى أن الفساد الإداري له تأثير في العديد من المـشكلات الاجتماعية، حيث أن الفساد الإداري يؤدي إلى دخول الموظفين فـي الانحرافـات والمغريات التي تؤدي بهم إلى الانغماس في ممارسات غير شرعية .

وأجرى كل مـن جيرمـان وفريـود(Germán & Freund, 2010) دراسـة بعنـوان "Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance"يعد الهدف الرئيسي للدراسة أظهار كيفية تعزيز مدخل تقويم الأداء بأكثر من صورة على المستوى المالي وغير المالي، باستخدام بيانات وحقائق عـن التعامل مع الغير لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد مـن بريقها في دنيا الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الخـدمات المقدمـة للعملاء. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن بمثابة اختيار موفـق من الإدارة تعزز به نجاح المنشأة في وجودها في تركيبة السوق الذي لا يوجد بـه بقاء إلا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية في التكلفة والجودة.

أجرى توهيدي وآخرون(Tohidi, 2010) دراسة بعنـوان "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations" "أستخدم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية" تناولت الدراسة أهمية أستخدم بطاقة الأداء المتـوازن بـشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خـلال مقارنـة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خـدمات التعلـيم عبـر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكـس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر فـي تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسـة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المـستخدم المبسطة تؤدى إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيـادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

وأجرى راميش(Ramesh, 2010) دراسة بعنوان "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" "أهمية بطاقة الأداء المتوازن في لنمو قطاع SME" وتعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن فـي تقـويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسـع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحـافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفـضل مقـاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثـل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

قام ايـشلر وبيتـر(Eichler & Peter, 2009) "Corruption and foreign direct investment": the relationship between the host State and the state invested and willingness to bribe" بدراسة بعنوان"الفـساد والاسـتثمار الاجنبي المباشر": العلاقة بين الدولة المضيفة والدولة المـستثمرة واسـتعدادهم للرشوة. هدفت الدراسة الى بيان العلاقة العكسية بين الدولـة المـضيفة والدولـة المستثمرة والفساد الاداري واستعداد موظفي الجهتين لأخذ الرشـوة واثرهـا فـي الاستثمار الاجنبي بالنسبة للطرفين(المضيف والمستثمر)، حيث نلاحظ ان الاستثمار الاجنبي يتجه للدول التي توجد فيها انظمة صارمة لمكافحة الفـساد وان الـشركات تتنافس فيما بينها للحصول على استثمارات في مثل هكذا دول، في حين لو كانـت الدولة المضيفة غير محصنة من ناحية القوانين والانظمة التي تكافح الفساد والرشوة فنلاحظ عزوف الاستثمار الاجنبي المباشر من الدخول لمثل هذه الدولة وذلك لعـدم توفر الوقت الكافي للمستثمر للقيام برشوة الموظفين البيروقـراطيين فـي الدولـة المضيفة، ومن جهة اخر فأن كات الدولة المشمرة غير محصنة بأنظمـة لمكافحـة الفسادة والرشوة فيما يخص موظفيها هنا نلاحظ عدم رغبة الدولة المضيفة باستقبال مثل هذة الاستثمارات. وتوصلت الدراسة الى نتيجة وهي انه يتعين على البـدان ان تستفيد من الاصلاح في جذب الاستمارات الاجنبية المباشرة .

في دراسة أجراها يو(You, 2009) بعنـوان "Is South Korea Succeeding in Controlling Corruption": **هل تعتبر كوريا الجنوبية ناجحة في ضبط الفـساد** . حيث أشارت الدراسة إلى أن مكافحة الفساد تعتبر مـن المهـام الـصعبة للأنظمـة الديمقراطية الفتية .وتشير الدراسات الإحصائية إلى أن الأنظمة الديمقراطية الناضـجة والمستقرة والتي يزيد عمرها عن 40 عاما تعتبر أقل فسادا بشكل ملحوظ من الأنظمـة الأوتوقراطية .ومن جهة أخرى، فإن الأنظمة الديمقراطية الفتية، ليست أقل فسادا مـن أنظمة الحكم الاستبدادية بالمعدل العام .إن هذه الدراسة تسعى إلى توثيق التوجه نحـو تخفيض الفساد خلال العقد الأخير في كوريا الجنوبية، تلك الدولة الديمقراطية الفتية التي عرفت بارتفاع مستوى الفساد على الرغم من النمو الاقتصادي المدعوم .ويشير كل من دليل الشفافية الدولية لإدراك مظاهر الفساد ودليل البنك الدولي لمكافحة الفساد، وهمـا

أكثر مقاييس رصد ظاهرة الفساد شيوعا، إلى أن كوريا الجنوبية قد تقدمت بشكل بسيط خلال العقد الأخير في هذا المجال. وعلى كل حال، فإن تدقيق البيانات العديدة المتوفرة حول مظاهر وممارسة الفساد من خلال المسوحات، يشير إلى أن هناك وجود للفساد الاداري والمالي في الإدارة العامة وحملات الانتخابات قد انخفض بشكل جوهري خلال العقد الأخير في كوريا الجنوبية .وكذلك، فإن هناك دليل على أن الفساد في المستوى السياسي الأعلى قد انخفض .وبشكل عام، فإنه يبدو أن كوريا قد حققت نجاحا بارزا في مجال مكافحة الفساد .وتوضح هذه الدراسة المصداقية المنخفضة للأدلة المركبة في رصد الفساد ومكافحة الفساد بغرض تحليل النزعة وعدم فائدة البيانات المستقاة من المسوحات حول ممارسة الفساد.

أجرى دالستروم ولابنيت وتيرول (Dahlstrom& Lapuente& Teorell,2009) **دراسة بعنوان**"Bureaucracy, Politics and Corruption" **البيروقراطية والسياسة والفساد.** وقد بينت الدراسة أن معظم الدراسات المقارنة حول الفساد كانت موجهه نحو تحليل العوامل التي ترتبط باختيار ودوافع الفاعلين السياسيين في صنع القرارات في الحكومة مع بعض الاستثناءات. وعملية اختيار ودوافع الفاعلين السياسيين في إطار الجهاز الحكومي فيما يتعلق بتطبيق السياسيات قد تم تجاهلها وبالتالي، فإن الدراسات التي أخذت ملامح البيروقراطية في الحسبان لم توجه نحو المؤسسات السياسية .وهذه الدراسة تهدف إلى ردم الفجوة بين هذين المدخلين المؤسسيين من خلال تحليل مجموعة البيانات الأصلية التي تم استخلاصها من خلال المسح الذي تمت إجابته من قبل 520 خبير من 52 دولة .وظهر من التحليل أن هناك نتيجتين تطبيقيتين أسياسيتين. **أولا** :أن بعض العوامل البيروقراطية تقلل الفساد، حتى في حال التحكم بتأثير العديد من المتغيرات السياسية المعيارية مثل سنوات الديمقراطية، عدد المعارضين أو نوع نظام الانتخابات.

ثانيا :يظهر التحليل أن بعض الملامح المزعومة في الأدب البيروقراطي المؤسسي مثل الرواتب التنافسية للموظفين الحكوميين، الاستقرار الوظيفي أو الترقية الداخلية، ليس لها أثر دالّ في حدوث الفساد.

وأجرى(Heilman and Ndumbaro, 2009) بعنوان" Corruption, Politics and Societal Values in Tanzania: An Evaluation of the Mkapa Administration's Anti-Corruption Efforts""الفـساد والـسياسة والقـيم المجتمعية في تنزانيا: وتقييم الإدارة مكابا لجهود مكافحة الفساد"، وهـدفت هـذه الدراسة إلى تعرف على ظاهرة الفساد الإداري وجهود الحكومة التنزانية في مكافحة الفساد، وتوصلت الدراسة إلى أن انتشار ظاهرة الفساد فـي المؤسـسات التنزانيـة الرسمية وغير الرسمية دفع المواطن التنزاني ومؤسسات المجتمع المـدني والـدول الأجنبية المانحة والمؤسسات الدولية لانتقاد هذه الظاهرة والمطالبة بإصلاحها. ومع ذلك قوبلت هذه الانتقادات ودعوات الإصلاح باللامبالاة والمقاومة أحيانا مـن قبـل بعض متخذي القرار في تنزانيا. ورغم أن الضغوط والدولية أجبرت المسؤولين في الدولة لاتخاذ خطوات إصلاحية في المجالات المالية والإدارية والسياسية والأمنية.

وفـي دراسـة قـام بهـا مـاتي ومـاتي,(Matei & Matei, 2009) بعنوان :"Corruption in the public organization towards a model of cost – benefit analysis for the anti Corruption strategies"الفساد في المنظمـات الحكومية – نحو نموذج لتحليل الكلفة-المنفعة لاستراتيجيات مكافحة الفساد .هـدفت إلى تقييم مدى قدرة سياسات مكافحة الفساد على تقليل ظاهرة الفساد فـي المنظمـات الحكومية .مع الإشارة بشكل خاص إلى تلك المنظمات التي تنطوي تحت الإدارة العامة والنظام الصحي في رومانيا .وبالاستناد إلى بعض الملامح الأساسية، والتـي حـددها بانفيلد (1957) بخصوص قدرة المنظمات الحكومية على تقليل الفساد داخل المنظمات، فإن الباحث قد أجرى بحثين متوازيين في علم الاجتماع علـى نظـام الإدارة العامـة والنظام الصحي في رومانيا .ولذلك، فقد أشار كلا البحثين إلى وجود مفارقة في الغاية النهائية للمنظمات الحكومية المذكورة بين الامـتلاك المـسبق والحـصري للـسلوك الأخلاقي والأهداف الأخرى للمنظمات: الفعالية، المرونة، الديناميكية .الخ، وفي إطار الدراسات الأكثر إثارة، مثل دراسات روز-اكيرمان 2005، فإن المقـدمات المنطقيـة للبحث تستند على فكرة أن"استراتيجيات مكافحة الفساد يجب أن توجه أولاً لا نحو تحسين الكفاية الاقتصادية والتقنية والتشغيلية "للمنظمات الحكومية .ومن أجل ذلك، فإنه يمكننا

الحديث عن المستوى المثالي للفساد بدلا من المستوى الصفري .ونبرر هذه الحقيقة من خلال تكاليف دعم استراتيجيات مكافحة الفساد، وتأثرها المباشر على الفعالية التنظيمية والأداء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها لويس (Lewis, 2009) **بعنوان** "Corruption: Spurring China to Engage in International Law": **الفساد : حث الصين للانضمام للقانون الدولي .** تقدم هذه الدراسة المشاركة الصينية في الجهود الدولية لمكافحة الفساد من خلال التركيز على معاهدة الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتطرح الدراسة النقاش، في ضوء انسجام أهداف معاهدة UNCACمع الاهتمامات المحلية للحكومة الصينية، بأن معاهدة UNCAC تقدم مسارا مفيدا ثنائي الاتجاه .فمن جهة، فإن الصين قد تم الطلب إليها المشاركة لتؤدي دورا فعالا وبّناءا في مستقبل تلك المعاهدة .وفي الجهة المقابلة، فإن مشاركة الصين في المعاهدة تحفز المبادرات القانونية المحلية التي تملك المنفعة المحتملة لمواطنيها.

اجرى روثستن وإيك (Rothstein & Eek,2009) **دراسة بعنوان** "Political Corruption and Social Trust: An Experimental Approach": **الفساد السياسي والثقة الاجتماعية :مدخل تطبيقي** .إن السؤال الرئيسي المطروح في هذه الدراسة هو كيف يمكن تفسير التباين الكبير في مستويات الثقة السياسية في مختلف الدول .والعديد من الدراسات التطبيقية حول هذه السؤال قد استندت إلى بيانات المسوحات التي جوبهت بمعيقات عندما جاءت لتلقي الضوء على الآلية المسببة لذلك . وقد أجريت دراستين متوازيتين مبنيتين على النظريات التي تركز على أهمية امتلاك الثقة في المؤسسات الحكومية من أجل خلق الثقة الاجتماعية، وذلك في دولتين تعتبر فيهما مستويات الثقة الاجتماعية والفساد مختلفتين بشكل كبير .وقد قام مجموعة من الطلاب السويديين وعددهم 64 طالبا ومجموعة أخرى من الطلبة الرومانيين وعددهم 82طالبا على بالإجابة على عدد من السيناريوهات التي تصف حالات معينة في مركز شرطة أو غرفة عمليات جراحية في بلد أجنبي .ودعمت النتائج الفرضيات القائلة بأن الثقة في السلطات تؤثر على الإدراكات المتعلقة باكتساب ثقة الآخرين بشكل عام .وعلى الرغم من أن بعض هذه الآثار كانت أكبر في إحدى العينتين مقارنة مع العينة الأخرى،

فإن تأثير الثقة العمودية على الثقة الاجتماعية كان حقيقيا لكل من عينتي الثقة المتدنيـة والثقة العالية.

وفي دراسة اجراها سامبسون(Sampson,2009) بعنوان" Towards a Path for Harmony: The Imperative For Coordinating Nigeria's Anti-Corruption Crusade": نحو طريق للانسجام: إلزامية تنسيق الحملة النيجيريـة لمكافحة الفساد. توصلت نتائجها إلى إن غياب السياسة أو الإستراتيجية الوطنية الشاملة حول الفساد في نيجيريا، مع إطار العمل المحدد للتنسيق، قد أدى إلى كفـاح متـوازي وغير مفصل ضد الفساد ضمن وكالات مكافحة الفساد، وبين الوكالات والمجتمع المدني من جهة أخرى. وبالتالي، فإن هناك صراعات بخصوص نطاق الـسلطة ومتابعـات قضائية متعددة للمشبوهين من قبل الوكالات الحكومية وإدعاءات متباينة حول التـزام حملة الأسهم، كما هو الحال مع ملائمة الإستراتيجيات المتبناة لمكافحة الفساد. وكما تم مناقشة أنه في حال عدم تضمين إطار عمل مقبول لتنسيق المعركة ضد الفـساد، فـإن الصراعات داخل الوكالة والتباينات في الأساليب ستحول دون المزيـد مـن النجـاح المتوقع. ومن أجل ذلك، فقد تم تأييد ودعم مدخل ثنائي الأبعاد لتنسيق حملـة مكافحـة الفساد في نيجيريا بما يتلاءم مع أفضل الممارسات العالمية.

أجـرى ساكـسميبروم (Saksmeprome, 2008) دراسـة بعنـوان" The Attitude of Political Elites Towards Political Corruption: A Case Study of Thailand": اتجاهات النخب السياسية نحـو الفـساد الإداري، دراسـة الحالـة التايلندية، والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات النخب السياسية في تايلنـد حـول الفساد الإداري. وقد تألفت عينة الدراسة من 98 مبحوثا من النخب السياسية تم مسحهم، و 28 شخصية من القيادات السياسية المرموقة أجريت لهم مقابلة، وقـد دلـت نتـائج الدراسة على تباين اتجاهات النخب السياسية فيما يتعلق بمستويات الفساد، وقد فـسرت المتغيرات الثلاثة الآتية هذا التباين وهي الانتماء الحزبي، والثقافات الإقليمية، والخبرة السياسية. وأظهرت نتائج المسوحات والمقابلات أن الانتماء الحزبي أقوى المتغيـرات تأثيرا على اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد، تلاها في المرتبة الثانيـة الثقافـات الإقليمية، وأخيرا الخبرة السياسية ذات اثر ضعيف على اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد، وقد بينت النتائج أن النخب السياسة ذوي سنوات الخبرة السياسية 20 سـنة لـم

تظهر أي اثر على قبولهم للفساد .وأظهرت التحليلات الإحصائية أن الخبرات السياسية ذات تأثير ضعيف على اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الطفيف، بمعنى أن السنوات الأكثر في الخبرة السياسية تجعل تلك النخب اقل قبولا للفساد الطفيف.، بينما جاء تأثير الثقافات الفرعية للمناطق الجغرافية متباينا، فالنخب السياسية من جنوب تايلند وجدت أن السرقات والهدايا أمرا مقبولا، بينما جاءت اتجاهات النخب السياسية من الشمال والشمال الشرقي إيجابية نحو الفساد الحاد مثل الفساد المالي وعمليات الفساد الكبرى، وأخيرا وجدت الدراسة أن الانتماءات الحزبية ذات التأثير الأقوى في الاتجاهات نحو الفساد السياسي، فاعتبر أعضاء الحزب الديمقراطي أن الفساد مشكلة كبرى للبلاد ولا بد من حلها، بينما وجد أفراد الحزبين الآخرين أن الفساد ظاهرة طبيعية.

قام البهنساوي (El- Bahnasawy, 2008) بدراسة بعنوان" **Empirical Examination of The Determination of corruption. Cross-Section And Panel Analysis**"وهدفت إلى معرفة محددات الفساد من خلال مجموعة من المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، إذ تم الاعتماد على مقاييس تصور الفساد وضبط الفساد، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق القانون في الحد من عمليات الفساد، ووجدت أن الفساد منخفض في الدول الغنية، مقارنة مع الفساد في الدول الفقيرة، وأظهرت الدراسة بأن أبناء الدول الكبرى سكانيا يتصورون مستويات مرتفعة من الفساد، وكلما كان حجم الأرياف مرتفعا كلما ارتفعت تصوراتهم حول الفساد، وكلما زادت نسبة النائبات (ممثلات الشعب) في البرلمان كلما انخفض الفساد، وأخيرا وجدت الدراسة أن الاستقرار السياسي ونوعية القواعد الثانوية والتنوع الأمني والموارد الطبيعية لا علاقة لها بالفساد.

أجرى فوينتس(Vointece, 2008) دراسة بعنوان" التعلم وثقافة المنظمة وأثره في أداء المنظمات"An Organization's Learning Embedded in Culture Influences Organizational Performance. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد الأداء المؤسسي (المالية، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو) وثقافة التعلم في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة

من (220) شركة. وبينت النتائج أن ثقافة التعلم تلعب دورا مهما في تحقيق مكاسب مالية وربحية، لها تأثير في أنشطة التعلم ونجاح الشركات، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة التعلم، وبعد التعلم والنمو ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعدين: التعلم المستمر، ومنظور التعلم والنمو.

وقد عالجـت دراسـة (Pedersen &, Rendtorff, 2007) والتـي جـاءت بعنـوان" Value-based Management in Local Public Organizations: A Cross Cultural ManagementDanish Experience." "القيمة المـستندة إلـى الإدارة المحلية في المنظمات العامة : التجربة الدنماركية." وهدفت إلى تعرف على علاقات المسلك الأخلاقي بالفساد وتحديد نوع المسؤولية الإدارية فـي إطـار قـيم وأخلاقيات الموظف العام والتي بينت أن هناك نوعين من المسؤولية:

الأولى: الموضوعية والمتعلقة بالواجبات والمهام الوظيفية الملزم بها الموظـف وتكون بناء على عقد يلزم الموظف بسلوك معين .

والثانية: الذاتية وهو التصرف الذي ينمّ عن الإحساس بالمـسؤولية الاجتماعيـة والمصلحة العامة والذي قد يكون مخالفاً للأنظمة والإجـراءات وتكـون الإشـكالية الرئيسية في حال تعرض الموظف لما يسمى بتضارب المسؤوليات أو مـا يـسمى بالدوامة الأخلاقية وهي في حال التعـارض مـا بـين المـسؤولية الموضـوعية والمسؤولية الذاتية .

قام روثستن (Rothstein, 2007) بدراسة بعنوان Anti-Corruption: A Big-Bang Theory": مكافحة الفساد :نظرية الانفجار العظيم .ففي ظل سياسات التنمية الاقتصادية، فإن مقاييس مكافحة الفساد قد حظيت باهتمام متزايد .ومن الممكن الآن الحديث عن نظام الحكم الدولي الكفء المدعوم من قبل العديد من منظمات العون الدولية والمحلية ومعاهدها البحثية. والسياسة المقترحة من هذا النظام موجهة وبدرجة كبيرة نحو التغير المتنامي من خلال إيجاد الحلول المؤسسية التي ستحرك دائرة الفضائل .والجدل الذي يبرز هنا هو أن هذه طريقة خاطئة للتفكير بالسياسات المحتملة لكبح الفساد وإيجاد الحكم الكفء .وفي المقابل، فمن المستبعد جدا أن تحرك الأجهزة المؤسسية الصغيرة العملية نحو إيجاد الحكم الكفء في الدول التي يعتبر الفساد فيها

ظاهرة عامة .ووفقا لإدراك الفساد على أنه شرك اجتماعي، فقد ثار الجدل حول أن ما هو مطلوب لإيجاد توازن جديد بين التغيرات السياسية والاجتماعية بمثابة انفجار عظيم وعلاوة على ذلك، فقد ثار الجدل حول أن السياسات المتنامية والتي تتجه حاليا نحو الهيمنة على أجندة السياسة قد تعمل على جعل المشكلة أسوأ وتجعل الفساد والممارسات المشابهة أكثر رسوخا .وهذا الجدل قد تم توضيحه من خلال إجراء دراسة حالة تاريخية حول كيفية القضاء على الفساد في القرن التاسع عشر في السويد.

قام أوسبين (Osipian,2007) **بدراسة بعنوان**" **Corruption and Coercion In The State-University Relations In Central":** **الفساد والإكراه في إطار علاقات الجامعة-الدولة في أوراسيا الوسطى** .وقد وضحت الدراسة أن التعليم أصبح في أوراسيا الوسطى من أكثر المجالات تأثرا بالفساد .حيث انعكس الفساد في الجانب الأكاديمي والذي يشمل الرشوة، الابتزاز، الاختلاس، المحسوبية، الاحتيال، الغش، والانتحال في وسائل الإعلام المحلية وتم تضمينه في بعض المناهج المدرسية .وتعتبر هذه الدراسة بأن الفساد في التعليم العالي هو نتيجة للعلاقات المتبادلة بين الحكومة والمجال الأكاديمي .والعائق الأساسي أمام الأدب هو اعتبار الفساد الحاد مؤشر على الدولة الضعيفة .وعلى النقيض من التفسيرات المعيارية، فإن هذه الدراسة تحاول أن تبرهن أن الفساد في المجتمعات غير الديمقراطية يستخدم ضمن أسس نظامية على أنه آلية للرقابة الإدارية المباشرة وغير المباشرة على مؤسسات التعليم العالي .ويمكن أن يستخدم القبول غير الرسمي لأنشطة الفساد في إطار تبادل الولاء والطاعة مع نظام الحكم في دول أوراسيا الوسطى لأغراض التثقيف السياسي .وتقدم هذه الدراسة مفهوم الفساد والإكراه في إطار علاقات الجامعة-الدولة في أوراسيا الوسطى وتؤطر النموذج الذي يدمج هذا المفهوم مع مدخل"التغذية من الخدمة ."وتقدم الدراسة أيضا تطبيقات على هذا النموذج لعلاقات الجامعة-الدولة وأنظمة التعليم الوطنية في أوراسيا الوسطى بشكل عام وتقدم بعض الاقتراحات لكبح الفساد.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولـت الفساد المالي والإداري في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكـن مـا يميّزهـا،

بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، هو احتوائها هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، كـذلك أنهـا تعتبـر المحاولة الأولى على مستوى المجالس المحلية الأردنية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسة الأنفـة الـذكر، حيث تم دراسة أثر الفساد الإداري المتمثل في(التسيب والإهمال الوظيفي، اسـتغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) والفساد المـالي المتمثـل فـي (الرشـوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) فـي أداء المجـالس المحليـة فـي الأردن (تحقيـق الأهـداف، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلـم والنمـو، الجانب البيئي، جانب الجمهور) وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والتحليل الإحصائي، الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وأسلوب المسح الميداني لجمع المعلومات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) واختبار صدقها وثباتها وكذلك تحليلها إحصائياً لفحص واختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في العاملين في المجالس المحلية في الأردن، حيث بلغ عدد العاملين فيها (1271) موظفاً وموظفةً وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة بتاريخ (2013/11/25). والجدول رقم(1) يبين توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم حسب في المجالس المحلية في الأردن حسب الاقاليم للعام 2013:

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في المجالس المحلية في الأردن حسب الاقليم للعام 2013

الاقليم	العدد الكلي	الاستبانات الموزعة	الاستبانات العائدة	الاستبانات المعتمدة
إقليم الشمال	416	208	199	194
إقليم الوسط	501	251	241	234
إقليم الجنوب	354	177	171	165
المجموع	1271	636	611	593

المصدر: وزارة الشؤون البلدية، 2013.

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة طبقية متساوية بنسبة (**50%**) من مجتمع الدراسة وبلغ حجمها (**636**) موظفاً. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، وتم استرجاع (**611**) استبانة، وبعد مراجعتها تم استبعاد (**18**) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (**593**) استبانة لتشكل ما نسبته

(46.7%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(93.2%) من مفـردات عينـة الدراسـة، والجدول رقم(2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	251	%42.3
	بكالوريوس	276	%46.5
	دراسات عليا	66	%11.1
العمر	30 سنة فأقل	114	%19.2
	31-40 سنة	250	%42.2
	41-50 سنة	155	%26.1
	51 سنة فأكثر	74	%12.5
الخبرة العملية	5سنوات فأقل	97	%16.4
	6-10 سنوات	203	%34.2
	11-15 سنة	169	%28.5
	16 سنة فأكثر	124	%20.9
النوع الاجتماعي	ذكر	502	%84.7
	أنثى	91	%15.3

بالنظر إلى الجدول (2) يلاحظ أن (46.5%) من أفراد العينة كانوا من حملـة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (42.3%) هم من حملـة دبلـوم متوسط فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليـا فجـاءت نـسبتهم (11.1%). وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الق المجـالس المحليـة فـي الأردن والتي تحتاج إلى كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تـتمكن مـن القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمريـة (31-40 سنة) ما نسبته (42.2%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والـذين تقـع أعمـارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (12.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وقد يشير هـذا إلى انخفاض معدل ترك العـاملين للعمـل فـي المجـالس المحليـة فـي الأردن، واستمرارهم في العمل فيها لفترات زمنية طويلة حتى بلوغ سن التقاعد.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمـة (6-10 سنوات) بنسبة (34.2%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئـة الخدمـة (5سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (16.4%). وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفـراد العينة من ذوي الخبرات المتوسطة والمناسبة لقيامهم بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

أما فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي فإن معظم المبحوثين كانوا ذكور بنسبة (84.7%) بينما جاءت نسبة الإناث (15.3%). ويمكن تفسير ذلك إلى خبرة الذكور الإدارية نظراً للتجربة الطويلة لهم، أكثر من الإناث حيث تعتبر خبرتهن أقـل مـن الذكور.

3. 4 أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسـة، طبقـاً للمتغيّرات الديموغرافية وهي (العمر، والمؤهـل التعليمـي، وعـدد سـنوات الخبرة، النوع الاجتماعي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(مظـاهر الفساد المالي والإداري) تمّت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاسـتبانة الخاصّة بأبعاد القيادة التحويليـة مـن خـلال دراسـة (الـصرايرة، 2010؛ الطراونة، 2010:أ؛ الكبيسي، 2010؛ القحطاني والشمري، 2009؛ المطيري، 2008) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهـذه الأبعاد للفساد الاداري هي: التسيب والإهمال الوظيفي وتمثله الفقرات (1-6)، استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية وتمثلـه الفقـرات (7-12)، عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل وتمثله الفقـرات (13-18)، الواسطة والمحسوبية والابتزاز وتمثله الفقرات(19-26). وللفساد المالي هي: الرشوة وتمثله الفقرات (27-31)، التزوير وتمثله الفقرات (32-37)، التهرب من دفع المستحقات وتمثله الفقرات(38-42).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (مستوى أداء المجالس المحلية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (الرشيدي، 2009؛ الطعامسه، 2011). وهذه الأبعاد هي: تحقيق الأهداف وتمثله الفقرات (43-46)، العمليات التشغيلية الداخلية وتمثله الفقرات (47-50)، التعلم والنمو (51-54)، الجانب البيئي (55-58)، جانب الجمهور (59-62). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أتفق تماما ويمثل **5** درجات)، و(أتفق ويمثل **4** درجات)، و(أتفق بدرجة قليلة ويمثل **3** درجات)، و(لا أتفق ويمثل 2 درجة) و(لا أتفق تماما ويمثل **1** درجة).

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانه وفقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الفساد الاداري	التسيب والإهمال الوظيفي	0.89
	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.81
	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.88
	الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.86
الفساد المالي	الرشوة	0.91
	التزوير	0.82
	التهرب من دفع المستحقات	0.85
أداء المجالس المحلية	تحقيـق الأهـداف	0.90
	العمليات التشغيلية الداخلية	0.88
	التعلـم والنمـو	0.86
	الجانب البيئي	0.83
	جانب الجمهور	0.85

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى إن معـاملات الثبـات لأبعـاد الفـساد الاداري تراوحت بين (0.81-0.89)، إن معاملات الثبات لأبعـاد الفـساد المـالي تراوحت بين (0.82-0.91) أما بالنسبة للعامل التابع أداء المجـالس المحليـة فقـد تراوحت بين معاملات الثبات (0.83-0.90)، والكلي (0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق) (النجار وآخرون، 2010).

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانـات للإجابـة عـن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسـة، وحـساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

6- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من المعالجات الإحصائية وتحليل بياناتها ومناقشتها والتوصيات.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1 - 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها:

الاجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في المجالس المحلية لأبعاد الفساد الإداري المتمثل في (التسيب والإهمال الوظيفي، استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز)

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفساد الاداري

تسلسل الفقرات	أبعاد الفساد الاداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-6	التسيب والإهمال الوظيفي	3.57	0.58	3	مرتفعة
7-12	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	3.61	0.56	2	مرتفعة
13-18	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	3.62	0.54	1	مرتفعة
19-26	الواسطة والمحسوبية والابتزاز	3.52	0.61	4	مرتفعة
1-26	المتوسط الكلي	3.58	0.53	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لابعاد الفساد الإداري بلغ (3.58)، وهذا يعني أنّ مستوى إدراك العاملين في المجالس المحلية لأبعاد الفساد الإداري جاء بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد الفساد الإداري، يتضح أن بعد عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري(0.54)، يليه بعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.56)، يليه بعد التسيب والإهمال الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.58)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الواسطة والمحسوبية والابتزاز بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري (0.61). وتفسر هذه النتيجة إلى لجوء البعض لاستغلال الوظيفة لتحقيق الامتيازات وقبول الهدايا والرشوة مقابل إنجاز المهام وتسهيل المعاملات، واعتماد معايير الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في التعيينات والترقيات والدورات التدريبية، ويشغل الأكثرية وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وفي الغالب تنفذ مطالب الأقارب على المطالب العامة، وأن ضعف الحوافز للعاملين يدفع لقبول الرشوة، ويستغل الكثير إمكانيات المنظمة لتلبية أغراض خاصة.

هذا، وقد تم تحليل فقرات الفساد الإداري، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفساد الاداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.1	استخدام الأجهزة والمعدات العائدة للدائرة للإغراض الشخصية.	3.52	0.98	17	مرتفع
.2	عمل الموظف خارج أوقات الدوام الرسمي دون إذن رسمي.	3.42	1.04	22	متوسط
.3	هدر وقت العمل الرسمي وعدم الالتزام بالدوام الرسمي.	3.59	0.99	12	مرتفع
.4	التحايل على القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.89	0.93	1	مرتفع
.5	استلام المعاملات وهي غير مكتملة مما يعوق انجازها في موعدها.	3.70	0.96	7	مرتفع
.6	الإخلال بواجبات الوظيفة العامة.	3.29	1.05	25	متوسط
.7	يوجد فهم خاطئ لدى أعضاء المجالس المحلية حول طبيعة ومهام الوظيفة العامة	3.48	1.02	19	متوسط
.8	يستغل أعضاء المجالس المحلية الوظيفة الرسمية لتحقيق مصالح شخصية مع إدارات وجهات رسمية أخرى	3.54	0.99	16	مرتفع
.9	يقوم أعضاء المجالس المحلية بتسهيل المعاملات التي تخدم المصالح الشخصية	3.75	0.94	5	مرتفع
.10	يقوم أعضاء المجالس المحلية على تقييم زملاء العمل بناء على مصالحة الشخصية	3.63	0.98	9	مرتفع
.11	يعمل أعضاء المجالس المحلية على كشف أسرار الوظيفة لذوي العلاقة حسب المصالح الشخصية	3.82	0.94	3	مرتفع
.12	يقوم أعضاء المجالس المحلية بتقديم معلومات سرية لذوي العلاقة لخدمة المصالح الشخصية	3.50	1.01	18	مرتفع
.13	تعد القدرة على توضيح إجراءات العمل حسب الأنظمة والتعليمات ضعيفة عند الكثيرين	3.68	0.98	8	مرتفع
.14	لا يلتزم الكثير بالمعايير والأنظمة في التعيينات والترقيات والدورات	3.85	0.95	2	مرتفع
.15	الكثير لا يلتزم بتطبيق التعليمات والأنظمة أثناء تأدية العمل	3.77	0.95	4	مرتفع
.16	لا يراعي الكثير التعليمات والأنظمة في اتخاذ القرارات المتكررة	3.57	1.03	14	مرتفع
.17	يرى الغالبية أن الوظيفة العامة حق له وهو صاحب فضل على الآخرين	3.36	1.03	23	متوسط
.18	يؤدي الأكثرية الوظيفة مراعيا حقوق ومصالح الآخرين بأمانة	3.46	1.01	21	متوسط
.19	الواسطات في التعيين لغير المستحقين.	3.61	0.98	11	مرتفع
.20	الواسطات في الترقية لغير المستحقين.	3.24	1.06	26	متوسط
.21	التحيز والمحاباة لأفراد دون وجه حق.	3.47	1.02	20	متوسط
.22	يتم انجاز معاملات بعض المراجعين بالرغم من مخالفتها للأنظمة والقوانين.	3.33	1.06	24	متوسط
.23	تنفذ مطالب الأقارب على المطالب العامة.	3.56	1.00	15	مرتفع
.24	يتم تلبية مطالب بعض المسؤولين المتنفذيين في الدولة.	3.58	0.99	13	مرتفع
.25	يعتمد الكثير معايير الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في التعيينات والترقيات والدورات التدريبية	3.62	0.97	10	مرتفع
.26	يتم استغلال بعض أعضاء المجالس المحلية من قبل المدراء لغايات غير رسمية.	3.73	0.96	6	مرتفع
26-1	المتوسط الكلي	3.58	0.53	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات الفساد الاداري، بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.53) وهذا يعني أن مستوى إدراك العاملين في المجالس المحلية لأبعاد الفساد الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

وقد احتلت الفقرة (4) والتي تنص"التحايل على القوانين والأنظمة والتعليمـات "المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.93)، وهي تعكـس درجة موافقة مرتفعة، في حين جـاءت بالمرتبـة الأخيـرة الفقـرة (20) والتـي تنص"الواسطات في الترقية لغير المستحقين"وبمتوسـط حـسابي (3.24) وانحـراف معياري (1.06).

الاجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في المجالس المحلية لأبعاد الفساد المالي المتمثل في (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات)

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفساد المالي

تسلسل الفقرات	أبعاد الفساد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
27-31	الرشوة	3.52	0.59	2	مرتفعة
32-37	التزوير	3.45	0.63	3	متوسط
38-42	التهرب من دفع المستحقات	3.63	0.54	1	مرتفعة
27-42	المتوسط الكلي	3.53	0.56	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(6) أن المتوسط العام لابعاد الفساد المالي بلغ(3.53)، وهذا يعني أنّ مستوى إدراك العاملين في المجالس المحلية لأبعاد الفـساد المـالي جـاء بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد الفساد المالي، يتضح أن بعـد التهـرب مـن دفـع المستحقات احتل المرتبـة الأولـى بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.63)، وانحـراف معياري(0.54)، يليه بعد الرشوة بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معيـاري (0.59) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التزويـر بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.45)، وانحراف معياري (0.63).

هذا، وقد تم تحليل فقرات الفساد المالي، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفساد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
27.	يتعاطى بعض أعضاء المجالس المحلية دفعات نقدية أو عينية مقابل خدمات مخالفة للأنظمة والقوانين.	3.63	0.98	3	مرتفع
28.	قبول العمولات مقابل الصفقات والعقود.	3.56	0.98	7	مرتفع
29.	قبول الهدايا والإكراميات من أصحاب المصالح.	3.57	0.99	6	مرتفع
30.	يستغل بعض أعضاء المجالس المحلية إمكانيات الدائرة لتلبية أغراضه الخاصة.	3.51	0.99	9	مرتفع
31.	إفشاء أسرار الوظيفة العامة بقصد التربح منها.	3.34	1.03	15	متوسط
32.	يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالتزوير في المستندات المالية بقصد السرقة	3.45	1.01	13	متوسط
33.	يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالتزوير في السجلات المالية بقصد السرقة.	3.48	1.00	12	متوسط
34.	يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالمساعدة في اختلاس المال العام.	3.53	1.01	8	مرتفع
35.	يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بإتلاف أو إخفاء بعض الوثائق يقصد سرقة المال العام.	3.49	0.97	11	متوسط
36.	يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بإضافة معلومات كاذبة على الوثائق والمستندات بقصد السرقة.	3.31	1.06	16	متوسط
37.	يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالاستيلاء على المال العام دون وجه حق.	3.42	1.02	14	متوسط
38.	تتم عملية تهرب المواطنين من دفع المستحقات من خلال علاقات مع بعض أعضاء المجالس المحلية من داخل المجلس.	3.50	1.02	10	مرتفع
39.	لا يوجد لدى المجالس المحلية سياسات واضحة نحو تطبيق الرقابة على دفع المستحقات	3.60	0.99	4	مرتفع
40.	لا يوجد لدى المجالس المحلية أنظمة فعالة للكشف عن التهرب من دفع المستحقات	3.58	0.99	5	مرتفع
41.	لا يوجد لدى المجالس المحلية قواعد بيانات موثقة للتحقق من صحة المعلومات الواردة من المراجعين	3.71	0.95	2	مرتفع
42.	لا يوجد لدى المجالس المحلية سجلات منظمة لمراقبة إصدار أذونات التراخيص	3.75	0.91	1	مرتفع
27-42	المتوسط الكلي	3.53	0.56	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات الفساد المالي، بلغ (3.53)، وانحراف معياري (0.56) وهذا يعني أن مستوى إدراك

العاملين في المجالس المحلية لأبعاد الفساد المالي جاء بدرجة مرتفعة.

وقد احتلت الفقرة (42) والتي تنص"لا يوجد لدى المجالس المحليـة سـجلات منظمة لمراقبة إصدار أذونات التراخيص"المرتبة الأولى وبمتوسط حـسابي (3.75) وانحراف معياري (0.91)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حـين جـاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (36) والتي تنص"يقوم بعض أعـضاء المجـالس المحليـة بإضافة معلومات كاذبة على الوثائق والمستندات بقصد الـسرقة"وبمتوسـط حـسابي (3.31) وانحراف معياري (1.06).

الاجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى أداء المجالس المحلية في الأردن المتمثل في(تحقيـق الأهـداف، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلـــم والنمـو، الجانب البيئي، جانب الجمهور)

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى أداء المجالس المحلية

تسلسل الفقرات	أبعاد مستوى أداء المجالس المحلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
46-43	تحقيـق الأهـداف	3.58	0.56	2	مرتفعة
50-47	العمليات التشغيلية الداخلية	3.46	0.63	4	متوسطة
54-51	التعلـــم والنمـو	3.54	0.58	3	مرتفعة
58-55	الجانب البيئي	3.69	0.53	1	مرتفعة
62-59	جانب الجمهور	3.22	0.65	5	متوسطة
62-43	المتوسط الكلي	3.50	0.56	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(8) أن المتوسط العام لأبعاد مستوى أداء المجالس المحليـة بلغ(3.50)، وهذا يعني أنّ مستوى أداء المجالس المحلية بدرجة مرتفعـة. وبتحليـل أبعاد أداء المجالس المحلية، يتضح أن بعد الجانب البيئـي احتـل المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معيـاري(0.53)، يليـه بعـد تحقيـــق الأهـداف بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.56)، يليـه بعـد التعلـــم والنمـو بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.58)، يليه بعد العمليات التشغيلية الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحـراف معيـاري (0.63)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد جانب الجمهور بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري (0.65). وتفسر هذه النتيجة على اهتمام المجالس المحلية بالأداء

المؤسسي والحرص على مواكبة المتغيرات وتأتي هذه العناية بالأداء المؤسسي في إطار الاتجاه العام للعناية بعمليات التدريب والتطوير والتركيز على عملية تحقيق الأهداف الذي من شأنها أن يستوعب كل المتغيرات التي تقوم بها المجالس المحلية والتي تشهد تغيرات كبيرة تتطلب منافسة ومستوى عال من الفعالية للأفراد العاملين في مختلف الإدارات وفي إدارات الموارد البشرية بالذات. هذا وقد تم تحليل فقرات مستوى أداء المجالس المحلية، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء المجالس المحلية في الأردن

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
43.	تعمل المجالس المحلية على وضع الأهداف المحددة والقابلة للتطبيق.	3.52	0.98	11	مرتفع
44.	هناك تطابق مدروس بين أهداف المجالس المحلية وأهداف موظفيها.	3.45	1.04	15	متوسط
45.	تحظى جميع الأهداف التي تتبناها المجالس المحلية بقبول أعضاء المجالس المحلية إليها.	3.59	0.99	7	مرتفع
46.	تعتمد المجالس المحلية إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.	3.74	0.96	3	مرتفع
47.	تركز المجالس المحلية على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	3.56	1.00	9	مرتفع
48.	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة للمجالس المحلية لإنجاز المهام المطلوبة.	3.27	1.05	17	متوسط
49.	تساعد بيئة العمل الداخلية أعضاء المجالس المحلية في المجالس المحلية على الابتكار والابداع في أعمالهم.	3.48	1.02	13	متوسط
50.	تهتم المجالس المحلية بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات التشغيل الداخلية.	3.54	0.99	10	مرتفع
51.	تقدم المجالس المحلية الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.	3.76	0.94	2	مرتفع
52.	تهتم المجالس المحلية باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل.	3.66	0.98	5	مرتفع
53.	تعمل المجالس المحلية على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.	3.25	1.06	18	متوسط
54.	يساعد الهيكل التنظيمي في المجالس المحلية أعضاء المجالس المحلية في التطوير والتعلم والنمو.	3.50	1.01	12	مرتفع

.55	توفر المجالس المحلية برامج ونشاطات لرعاية وتنمية قدرات المجتمع المحلي.	3.69	0.98	4	مرتفع
.56	تسعى المجالس المحلية إلى إيجاد بيئة تسمح بتحقيق تنمية مستدامة	3.64	0.97	6	مرتفع
.57	تتماشى قواعد وإجراءات المجالس المحلية مع الأنظمة والقوانين الحكومية المعمول بها.	3.87	0.95	1	مرتفع
.58	تسعى المجالس المحلية إلى رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات	3.57	1.03	8	مرتفع
.59	تعمل المجالس المحلية على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور	3.34	1.03	16	متوسط
.60	تركز المجالس المحلية على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور	3.46	1.01	14	متوسط
.61	تعتمد المجالس المحلية على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها	3.09	1.08	19	مرتفع
.62	توجد في المجالس المحلية وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور	3.00	1.09	21	مرتفع
43-62	المتوسط الكلي	3.50	0.59	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات أداء المجالس المحلية في الأردن، بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.59) وهذا يعني أن مستوى أداء المجالس المحلية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة.

وقد احتلت الفقرة (59) والتي تنص"تتماشى قواعد وإجراءات المجالس المحلية مع الأنظمة والقوانين الحكومية المعمول بها"المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.95)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (64) والتي تنص"توجد في المجالس المحلية وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور"وبمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.09).

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

تم التأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المـستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تـضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيـرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وان تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكـد مـن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتـواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامـل الالتواء تقترب من (صفر).

والجدول رقم (10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (10)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.

المتغيرات	المتغيرات	التباين المسموح (اكبر من 5%) **Tolerance**	معامل التباين (أقل من 10) **VIF**	الالتواء (أقل من 1) **Skewness**
الفساد الاداري	التسيب والإهمال الوظيفي	0.419	2.39	0.370
	استغلال الوظيفة العامـة لتلبيـة المصالح الشخصية	0.345	2.90	0.210
	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.298	3.36	0.266
	الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.312	3.068	0.294
الفساد المالي	الرشوة	0.551	1.816	0.358
	التزوير	0.416	2.405	0.444
	التهرب من دفع المستحقات	0.431	2.320	0.115

وكما يشير الجدول(10) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامـل تضخم التباين(VIF)، والتباين المـسموح (Tolerance) لكـل متغيـر، نلاحـظ أن قيمة(VIF) كانت أقل من(10) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05). ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعـي(Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـرات،

وكما يشير الجدول (10) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتبـع التوزيـع الطبيعـي لبيانـات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

جدول (11)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	*213.082	0.638	أداء المجالس المحلية	مظاهر الفساد الإداري
0.000	*161.24	0.584	تحقيـ ـق الأهـ ـداف	
0.000	*150.603	0.529	العمليات التشغيلية الداخلية	
0.000	*144.735	0.499	التعلـ ـ ـم والنمـ ـو	
0.000	*131.019	0.428	الجانب البيئي	
0.000	*91.318	0.364	جانب الجمهور	
0.000	*198.082	0.569	أداء المجالس المحلية	مظاهر الفساد المالي
0.000	*139.603	0.521	تحقيـ ـق الأهـ ـداف	
0.000	*63.568	0.351	العمليات التشغيلية الداخلية	
0.000	*86.735	0.431	التعلـ ـ ـم والنمـ ـو	
0.000	*93.019	0.473	الجانب البيئي	
0.000	*65.318	0.362	جانب الجمهور	

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح الجدول (11) صلاحية نموذج اختبار فرضـيات الدراسـة، ونظـراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن أبعاد مظاهر الفساد الإداري تفسر (63.8%) من التبـاين فـي بعـد(أداء المجالس المحلية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بعد (تحقيق الأهداف)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بعد (العمليات التشغيلية الداخلية)، وفـسرت أبعاد مظاهر الفساد الإداري (49.9%) من التباين في بعد (التعلم والنمو)، وفسرت أبعاد مظاهر الفساد الإداري (42.8%) من التباين في بعد (الجانب البيئي)، وأخيراً فسرت أبعاد مظاهر الفساد الإداري (36.4%) من التباين في بعد (جانب الجمهور)،

وإن أبعاد مظاهر الفساد المالي تفسر(56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (أداء المجالس المحلية)، كما تُفسر أيضاً(52.1%) من التباين في بعد (تحقيق الأهداف)، وتُفسر أيضاً(35.1%) من التباين في بعد(العمليات التشغيلية الداخلية)، وفسرت أبعاد مظاهر الفساد المالي (43.1%) من التباين في بعد(التعلم والنمو)، وتُفسر أيضاً(47.3%) من التباين في بعد(الجانب البيئي)، وأخيراً فسرت أبعاد مظاهر الفساد المالي (36.2%) من التباين في بعد(جانب الجمهور) وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد مظاهر الفساد الإداري والمالي في تفسير الأبعاد التابعة لأداء المجالس المحلية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري مجتمعة ومنفردة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مظاهر الفساد الإداري في أداء المجالس المحلية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(12)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في أداء المجالس المحلية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع

قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيـث بلغـت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103) على التوالي، وهـي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ومما سبق يقتضي مـا يلـي: رفـض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري مجتمعة ومنفردة (التـسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) فـي أداء المجالس المحلية.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في أداء المجالس المحلية، كما يتضح من الجدول رقم(13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قـد احتلـت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغيـر التـابع، تـلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبيـة المصالح الشخصية(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل ثالثـاً متغيـر الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسرت مع المتغيرين الـسابقين مـا مقـداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيـد بالأنظمـة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقـداره(63.1%) من التباين في المتغير التابع.

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بأداء المجالس المحلية من خلال أبعاد مظاهر الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.471	*9.197	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.562	*6.289	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.606	*4.984	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.631	*4.524	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \le 0.05$)**

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمـات وأخلاقيات العمل، والواسـطة والمحـسوبية والابتـزاز) فـي تحقيـــق الأهــداف كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مظاهر الفساد الإداري في تحقيــق الأهــداف كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.211	0.038	0.244	*5.617	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.235	0.033	0.288	*7.120	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.191	0.041	0.191	*4.691	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(14)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بــ(التـسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تـأثير في تحقيــق الأهــداف كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عـن قيمتهـا

الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في تحقيق الأهداف كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، يتضح من الجدول رقم(15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.1%) من التباين في تحقيق الأهداف كمتغير تابع.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بتحقيـ ـق الأهـ ـداف من خلال مظاهر الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اسـ ـتغلال الوظيفـ ـة العامـ ـة لتلبيـ ـة المـ ـصالح الشخصية	0.441	*7.403	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.492	*6.279	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.533	*5.179	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.581	*4.511	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـ ـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد مظـ ـاهر الفـ ـساد الإداري (التـ ـسيب والإهمـ ـال الـ ـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيـ ـد بالأنظمـ ـة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مظاهر الفساد الإداري في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـ ـم(16)، ومـ ـن متابعـ ـة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ ـ(التـ ـسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تـ ـأثير

في العمليات التشغيلية الداخلية كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عـن قيمتهـا الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة والبالغـة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في العمليات التـشغيلية الداخليـة كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واسـتغلال الوظيفـة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في العمليات التشغيلية الداخلية كأحـد أبعـاد أداء المجالس المحلية، يتضح من الجدول رقم(17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبيـة المـصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التبـاين فـي المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغيـر اسـتغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (45.3%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيـث فـسرت مـع المتغيـرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عـدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات الـسابقة مـا مقداره(52.6%) من التباين في العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير تابع.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بالعمليات التشغيلية الداخلية من خلال مظاهر الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.392	10.635	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.453	4.665	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.482	4.193	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.504	3.971	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمـات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في التعلـــم والنمـو كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مظاهر الفساد الإداري في التعلـــم والنمـو كأحد أبعاد من أبعاد أداء المجالس المحلية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.198	0.048	0.226	*4.169	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.318	0.054	0.343	*5.875	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.190	0.058	0.159	*3.299	0.001
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.193	0.054	0.180	*3.539	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجـدول رقـم(18)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ ـ(التـسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تـأثير في التعلـــم والنمـو كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، بدلالة معـاملات(Beta)

لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عـن قيمتهـا الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة والبالغـة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في التعلـــم والنمـو كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد الإداري (التـسيب والإهمـال الـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في التعلم والنمو كأحـد أبعـاد أداء المجالس المحلية، يتضح من الجدول رقم(19) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبيـة المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (42.5%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيـث فـسرت مـع المتغيـرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عـدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات الـسابقة مـا مقداره (49.6%) من التباين في التعلـم والنمو كمتغير تابع.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بالتعلــــم والنمــو من خلال مظاهر الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.361	*5.903	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.425	*3.046	0.002
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.454	*3.852	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.472	*2.666	0.008

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمـات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في الجانب البيئي كأحـد أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مظاهر الفساد الإداري في الجانب البيئي كأحد أبعاد من أبعاد أداء المجالس المحلية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(20)، ومـن متابعـة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بــ(التـسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تـأثير

في الجانب البيئي كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، بدلالة معـاملات(Beta) لهـذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قـيم(t) المحـسوبة عـن قيمتهـا الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة والبالغـة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في الجانب البيئي كأحد أبعـاد أداء المجالس المحلية.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد الإداري (التـسيب والإهمـال الـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في الجانب البيئي كأحد أبعـاد أداء المجالس المحلية، يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبيـة المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (36.5%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيـث فـسرت مـع المتغيـرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات الـسابقة مـا مقداره (42.6%) من التباين في الجانب البيئي كمتغير تابع.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بالجانب البيئي من خلال أبعاد مظاهر الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.314	*4.433	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.365	*3.658	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.394	*3.641	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.410	*3.590	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في جانب الجمهور كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مظاهر الفساد الإداري في جانب الجمهور كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.246	0.062	0.219	*3.946	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.258	0.058	0.266	*4.482	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.130	0.060	0.102	*2.147	0.032
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.156	0.051	0.170	*3.080	0.002

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير

في جانب الجمهور كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، بدلالة معاملات(Beta) لهـذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قـيم(t) المحـسوبة عـن قيمتهـا الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05). حيث بلغـت قـيم (t) المحـسوبة والبالغـة (3.946، 4.482، 2.147، 3.080) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد مظاهر الفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في جانب الجمهور كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد الإداري (التـسيب والإهمـال الـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والواسطة والمحسوبية والابتزاز) في جانب الجمهور كأحد أبعاد أداء المجالس المحلية، يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبـين ترتيـب دخـول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبيـة المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (33.1%) من التباين في المتغير التـابع، ودخل أخيراً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.4%) من التباين في جانب الجمهور كمتغير تابع.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بجانب الجمهور من خلال أبعاد مظاهر الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.306	*5.043	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.331	*4.761	0.000
الواسطة والمحسوبية والابتزاز	0.354	*3.654	0.000

- **ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) خرج من معادلة الانحدار (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل).**

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمظاهر الفساد المالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات)، في أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مظاهر الفساد المالي في أداء المجالس المحلية.

مظاهر الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
التزوير	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في مظاهر الفساد المالي في أداء المجالس المحلية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.861، 8.893، 4.527) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) في مظاهر الفساد المالي في أداء المجالس المحلية .

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) في أداء المجالس المحلية، كما يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التزوير يفسر مـا مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في أداء المجالس المحلية كمتغير تابع.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأداء المجالس المحلية من خلال أبعاد مظاهر الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التزوير	0.451	*9.197	0.000
الرشوة	0.548	*4.984	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.569	*3.930	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمظاهر الفساد المالي بأبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب مـن دفـع المستحقات)، في تحقيـق الأهـداف كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مظاهر الفساد المالي في تحقيـق الأهـداف كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

مظاهر الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.210	0.042	0.205	*4.132	0.000
التزوير	0.339	0.049	0.368	*8.325	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.180	0.045	0.186	*3.986	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في تحقيق الأهداف، حيث بلغت قيم (t) المحـسوبة والبالغـة (4.132، 8.325، 3.986) على التـوالي، وهـي قـيم معنويـة عنـد مـستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التـي تـنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالـة إحـصائية لمتغيـرات مظـاهر الفـساد المـالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات)، في تحقيـ ـق الأهـ ـ ـداف كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بتحقيـ ـق الأهـ ـداف من خلال أبعاد مظاهر الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التزوير	0.432	*9.159	0.000
الرشوة	0.516	*4.106	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.521	*3.219	0.001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) في تحقيـ ـق الأهـ ـداف كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، كمـا يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التزوير يفسر ما مقداره (43.2%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المـستحقات حيـث فـسر مـع المتغيرين السابقين (52.1%) من التباين في تحقيـ ـق الأهـ ـداف كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \le 0.05$) لمظاهر الفساد المالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب مـن دفـع المستحقات)، في العمليات التشغيلية الداخلية كبعد من أبعـاد أداء المجـالس المحلية .

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مظاهر الفساد المالي في العمليات التشغيلية الداخلية كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

مظاهر الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.279	0.059	0.259	*4.691	0.000
التزوير	0.323	0.060	0.311	*5.293	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.156	0.063	0.156	*2.471	0.014

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) هي أكثر مظاهر الفساد المالي تأثيراً في العمليات التشغيلية الداخلية كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.691، 5.293، 2.471) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) في العمليات التشغيلية الداخلية.

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) في العمليات التشغيلية الداخلية كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، كما يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التزوير يفسر ما مقداره (29.3%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (33.4%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المـستحقات حيـث فـسر مـع المتغيرين السابقين (35.1%) من التباين في العمليات التشغيلية الداخليـة كمتغيـر تابع.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بالعمليات التشغيلية الداخلية من خلال أبعاد مظاهر الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التزوير	0.293	*6.453	0.000
الرشوة	0.334	*3.478	0.004
التهرب من دفع المستحقات	0.351	*2.687	0.012

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين مظاهر الفساد المالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات)، في التعلـــم والنمـو كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مظاهر الفساد المالي في التعلـــم والنمـو كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

مظاهر الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
التزوير	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.214	0.056	0.209	*3.852	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(30)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) لها تأثير في التعلم والنمـو كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.274، 6.550، 3.852) على التوالي، وهي قـيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفـض الفرضـية

الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيـرات مظـاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) في التعلم والنمو كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بالتعلـــم والنمـو من خلال أبعاد مظاهر الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التزوير	0.346	*7.229	0.000
الرشوة	0.424	*4.019	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.431	*3.007	0.003

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) في التعلم والنمو كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، كما يتضح مـن الجدول رقم(31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التزوير يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (42.4%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مـع المتغيـرين السابقين (43.1%) من التباين في التعلم والنمو كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين مظاهر الفساد المالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب مـن دفـع المستحقات)، في الجانب البيئي كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مظاهر الفساد المالي في الجانب البيئي كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

مظاهر الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.242	0.061	0.232	*3.979	0.000
التزوير	0.312	0.057	0.287	*5.604	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(32)، ومن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) لها تأثير فـي الجانـب البيئـي، حيـث بلغـت قـيم(t) المحـسوبة والبالغة(3.979، 5.604، 3.695) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مظـاهر الفـساد المالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات)، في الجانـب البيئـي كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) في الجانب البيئي كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، كما يتضح مـن الجدول رقم(33) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التزوير يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (45.9%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مـع المتغيـرين السابقين (47.3%) من التباين في الجانب البيئي كمتغير تابع.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بالجانب البيئي من خلال أبعاد مظاهر الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التزوير	0.392	*4.573	0.000
الرشوة	0.459	*3.965	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.473	*3.746	0.001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مظاهر الفساد المالي بإبعاده(الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات)، في جانب الجمهور كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية .

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مظاهر الفساد المالي في جانب الجمهور كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية.

مظاهر الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.229	0.063	0.268	*4.762	0.000
التزوير	0.418	0.061	0.363	*6.852	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.229	0.063	0.251	*3.631	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(34)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) هي أكثر متغيرات مظاهر الفساد المالي تأثيراً في جانب الجمهور، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (4.762، 6.852، 3.631) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإستراتيجي(الرشوة، التزوير، التهرب من دفع المستحقات) في جانب الجمهور.

جدول (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بجانب الجمهور من خلال أبعاد مظاهر الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التزوير	0.263	*8.267	0.000
الرشوة	0.345	*4.369	0.000
التهرب من دفع المستحقات	0.362	*3.283	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر مظاهر الفساد المالي (الرشوة، التزوير، التهرب من دفـع المستحقات) في جانب الجمهور كبعد من أبعاد أداء المجالس المحلية، كما يتضح من الجدول رقم(35) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التزوير يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (34.5%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مـع المتغيـرين السابقين (36.2%) من التباين في جانب الجمهور كمتغير تابع.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ مستوى إدراك العاملين في المجـالس المحليـة لأبعـاد الفـساد الإداري جاء بدرجة مرتفعة. احتل المرتبة الأولى، يليه بعد استغلال الوظيفـة العامة لتلبية المصالح الشخصية، يليه بعد التسيب والإهمال الـوظيفي، وفـي المرتبة الأخيرة جاء بعد الواسطة والمحسوبية والابتزاز. كما دلت النتـائج أنّ مستوى إدراك العاملين في المجالس المحلية لأبعاد الفساد المالي جاء بدرجـة مرتفعة. وأن بعد التهرب من دفع المستحقات احتل المرتبة الأولى، يليه بعـد الرشوة وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التزوير. وهذا معناه شيوع أشكال الفساد أعلاه لدى الموظفين العاملين في المجالس المحلية وبدرجة متوسطة، وتفسر هذه

النتيجة على لجوء البعض استغلال الوظيفة لتحقيق الامتيازات وقبول الهـدايا والرشوة مقابل إنجاز المهمات وتسهيل المعاملات، واعتماد معايير الوسـاطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في التعيينات والترقيات والدورات التدريبية، ويشغل الأكثرية وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وفي الغالب تنفـذ مطالب الأقارب على المطالب العامة، وأن ضعف الحوافز للعاملين يدفع لقبول الرشوة، ويستغل الكثير إمكانيات المنظمة لتلبية أغراض خاصة. وتلتقي مـع نتائج دراسة (الطراونة، 2010: أ) ودراسة (الصرايرة، 2010) التي بينـت شيوع ممارسات الرشوة والمحسوبية والوساطة في الاردن من وجهة نظر النخب السياسية في الأردن. وتلتقي أيضاً مع نتائج دراسـة (الغـزي، 2010) والتـي أشارت نتائجها إلى أن استغلال المنصب الوظيفي من أكثر مظـاهر الفـساد انتشارا في العراق، ودراسة (آل الشيخ، 2007) التي بينت إحدى نتائجها أن من أنماط الفساد الإداري الشائعة في المملكة العربية السعودية التؤاطو مع أصحاب الجرائم والمهتمين.

2. دلت النتائج أنّ مستوى أداء المجالس المحلية بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعـاد أداء المجالس المحلية، يتضح أن بعد الجانب البيئي احتل المرتبة الأولى، يليه بعـد تحقيق الأهداف، يليه بعد التعلم والنمـو، يليه بعد العمليات التشغيلية الداخلية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد جانب الجمهور. ويمكن تفسير ذلك بأن الـدور البيئي يهدف إلى حماية البيئة والموارد البيئية، وتطوير معرفـة بيئيـة لـدى المواطن الأردني لتجعله قادراً على الانسجام مع البيئة ولتستمر مـدى حياتـه ومراعاة المنظمات للأخلاق البيئية في قراراتها فإنها تعمل ما هـو صـحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة. وهذا يستدعي التركيز علـى التخفيف من حدة الالتزام بالأنظمة والتعليمات والتي تعتبر إحدى لعوامل التي تسبب إشكاليات جوهرية في إجراءات العمل من حيث الروتين والتعقيـد فـي سير المعاملات وهي وسيلة لإهدار الوقت والمال والجهد، كما يجب تحـديث الجمود والغموض التشريعات لكي تواكب التطورات الحاصلة فـي القـوانين والأنظمة. كما تفسر هذه النتيجة أن تحقيق الأهداف يعد الغاية التي من أجلهـا

تعمل كوادرها على تنفيذ الخطط والسياسات وحل مشاكل العمل. والتعامل مع المستجدات البيئية والاستفادة من الفرص وتجاوز التهديدات البيئية بأسلوب التعلم التنظيمي في حل المشاكل والعمل على تحديث السبل التكنولوجيا بما يتواكب مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في أداء المجالس المحلية وأن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.1%) من التباين في المتغير التابع.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في تحقيق الأهداف بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وأن متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما

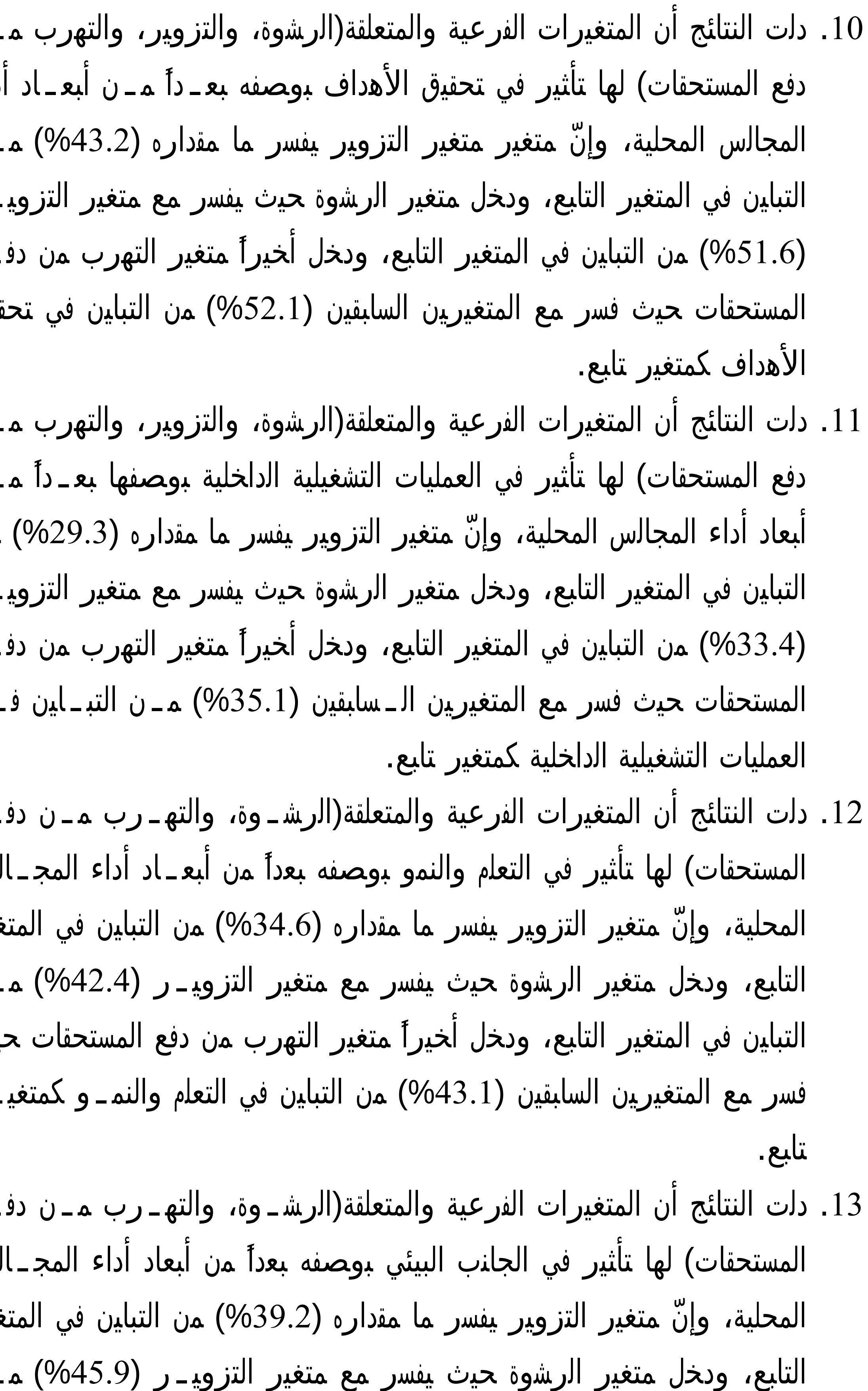
مقداره(58.1%) من التباين في تحقيـ ـق الأهـ ـداف كمتغير تابع.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقـ ـة(التـ ـسيب والإهمـ ـال الـ ـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعـ ـدم التقيـ ـد بالأنظمـ ـة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير فـ ـي العمليات التشغيلية الداخلية بوصفها بعداً من أبعاد أداء المجالس المحليـ ـة، وإنّ متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلـ ـت المرتبـ ـة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغيـ ـر التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامـ ـة لتلبيـ ـة المصالح الشخصية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسرت مـ ـع المتغيـ ـرين الـ ـسابقين مـ ـا مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيـ ـد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات الـ ـسابقة مـ ـا مقداره(52.6%) من التباين في العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير تابع.
6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التسيب والإهمال الوظيفي، وعـ ـدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) لها تأثير في التعلم والنمو بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مـ ـع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتـ ـزاز حيـ ـث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التبـ ـاين فـ ـي المتغيـ ـر التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيـ ـات العمـ ـل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.6%) من التباين فـ ـي الـ ـتعلم والنمو كمتغير تابع.
7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقـ ـة(التـ ـسيب والإهمـ ـال الـ ـوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعـ ـدم التقيـ ـد بالأنظمـ ـة

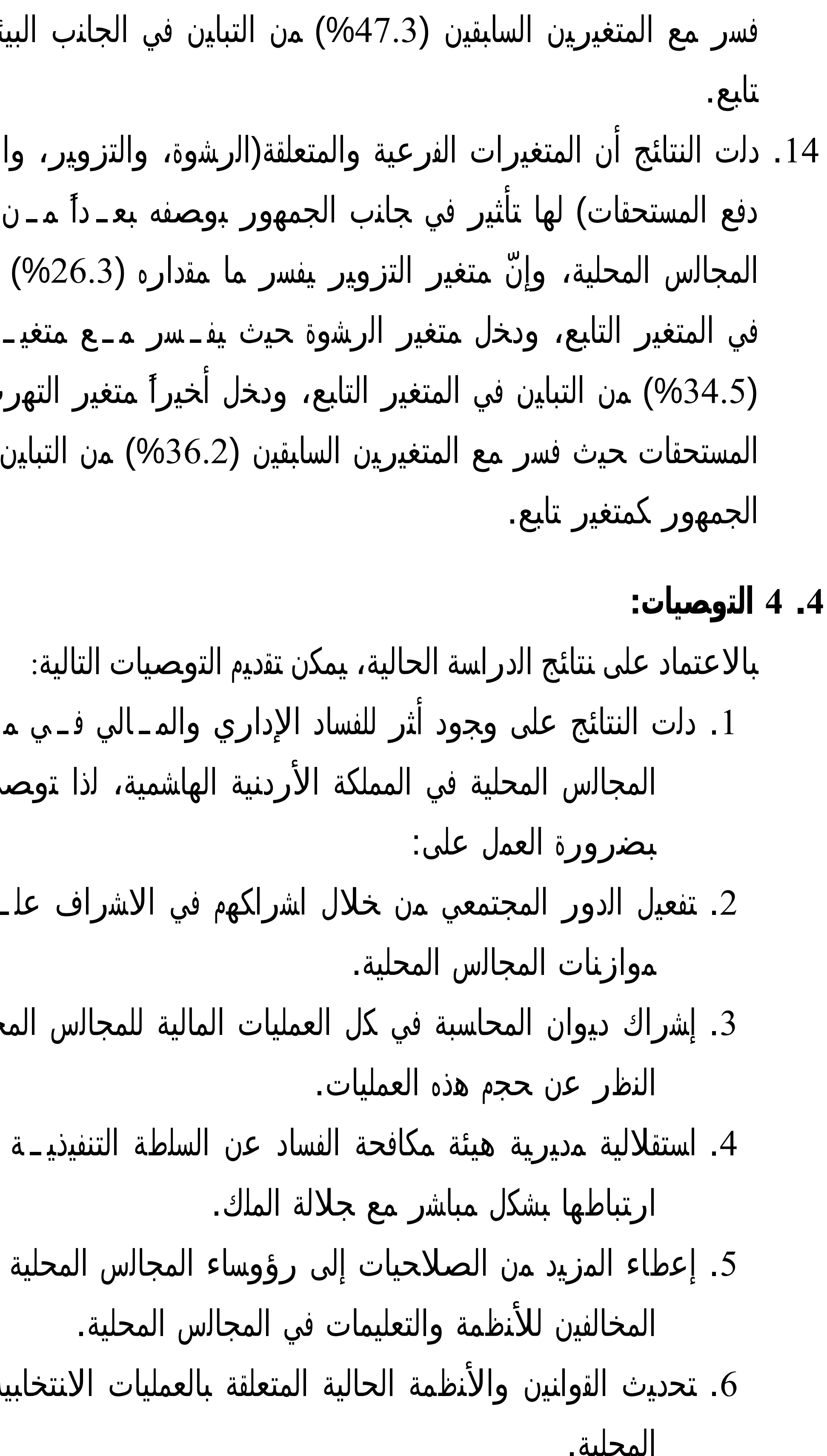
والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في الجانب البيئي بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.6%) من التباين في الجانب البيئي كمتغير تابع.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، الواسطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في جانب الجمهور بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التسيب والإهمال الوظيفي وفسرت مع متغير استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الواسطة والمحسوبية والابتزاز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (35.4%) من التباين في جانب الجمهور كمتغير تابع.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرشوة، والتزوير، والتهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير متغير التزوير يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في أداء المجالس المحلية كمتغير تابع.



10. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرشوة، والتزوير، والتهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في تحقيق الأهداف بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير متغير التزوير يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (52.1%) من التباين في تحقيق الأهداف كمتغير تابع.
11. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرشوة، والتزوير، والتهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في العمليات التشغيلية الداخلية بوصفها بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير التزوير يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (35.1%) من التباين في العمليات التشغيلية الداخلية كمتغير تابع.
12. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرشوة، والتهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في التعلم والنمو بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير التزوير يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (43.1%) من التباين في التعلم والنمو كمتغير تابع.
13. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرشوة، والتهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في الجانب البيئي بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير التزوير يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث



فسر مع المتغيرين السابقين (47.3%) من التباين في الجانب البيئي كمتغير تابع.

14. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرشوة، والتزوير، والتهرب من دفع المستحقات) لها تأثير في جانب الجمهور بوصفه بعداً من أبعاد أداء المجالس المحلية، وإنّ متغير التزوير يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرشوة حيث يفسر مع متغير التزوير (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التهرب من دفع المستحقات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (36.2%) من التباين في جانب الجمهور كمتغير تابع.

4. 4 التوصيات:

بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. دلت النتائج على وجود أثر للفساد الإداري والمالي في مستوى أداء المجالس المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، لذا توصي الدراسة بضرورة العمل على:
2. تفعيل الدور المجتمعي من خلال اشراكهم في الاشراف على مناقشة موازنات المجالس المحلية.
3. إشراك ديوان المحاسبة في كل العمليات المالية للمجالس المحلية بغض النظر عن حجم هذه العمليات.
4. استقلالية مديرية هيئة مكافحة الفساد عن السلطة التنفيذية وأن يكون ارتباطها بشكل مباشر مع جلالة الملك.
5. إعطاء المزيد من الصلاحيات إلى رؤوساء المجالس المحلية في مسائلة المخالفين للأنظمة والتعليمات في المجالس المحلية.
6. تحديث القوانين والأنظمة الحالية المتعلقة بالعمليات الانتخابية للمجالس المحلية.

7. منح وسائل الإعلام حرية واسعة لمتابعة حالات الفـساد فـي المجـالس المحلية وبالتنسيق مع هيئة مكافحة الفساد.
8. إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الفساد الإداري والمالي في المجالس المحلية لتشمل مزيد من المجتمعات.

المراجع

1- المراجع العربية:

بدر الدين، أكرم (2009)، **ظاهرة الفساد السياسي، النظرية والتطبيق**، مصر، القاهرة: دار الثقافة.

برقاوي، نزيه (1988). الشفافية في عمليات التخاصية، **مجلة أخبار التخاصية**، مجلد رقم (1)، عدد (5)، ص ص 1-29.

البصول، محمد انور(2003). **جهاز الضبط القضائي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، السعودية، الرياض.

بولمان، محمد، (2000). **مداخلات في القانون**، المغرب، مراكش: المطبعة والوراقة الوطنية.

جرادات، صالح،(2002)،"**أعادة هيكلة البلديات في الأردن: واقع وتطلعات** ندوة العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، المعهد العربي لإنماء المدن، . بيروت، أيلول2002 .

الجريش، سليمان، (2004) **الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الجنيدي، صخر (2004). **مكافحة الفساد الضريبي في الأردن**، متوفر عبر http://www:amadapaper.com

الجهني، عيد بن مسعود، (2003)، **الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتـصاد العربـي**، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد الذي نظمته أكاديميـة نـايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض بالتعاون مع مكتب الأمم المتحـدة للمخـدرات والجريمة بفيينـا خـلال الفتـرة مـن 10-1424/8/12هـ ـ الموافـق 6-2003/10/8م

الحربي، سامي(2011). **أثر الفساد الإداري في عرقلة برامج التطوير الإداري دراسة ميدانية على العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية**، الأردن، الكرك: جامعة مؤته، رسالة دكتواره غير منشورة.

حمارنة، مصطفى والصياغ، فايز، (2004). **الفساد دراسة حالة الأردن**، بحث مقدم إلى الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربيـة بالتعـاون مـع المعهد السويدي بالإسكندرية.

حمود، خضير، وفاخوري، هايل(2001). **إدارة الإنتـاج والعمليـات**، عمـان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال صالح (2001)."دور المجالس التنفيذية في تحقيق التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، 16 (6) .

الحياصات، خالد محمد(2007)."علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين: دراسة تحليلية، **مجلة دراسات العلوم الإداري**ة، المجلد(34)، العدد(2)، ص.108-123

أبو خرمة، سليمان سلامة، (2008)،"**دور الشفافية والمساءلة في تعزيـز التنميـة المحلية في الأردن (حالة دراسية محافظـة البلقـاء)**، ورشـة عمـل "دور المساءلة والشفافية في التنمية المحلية"جامعة البلقاء التطبيقية، الـسلط- الأردن، 2008/4/14.

الخطيب، خالد وأحمد شامية(2003). **أسس المالية العامة**، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الخولي، هالة عبداللة (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء ألاستراتيجي لمنشآت الأعمال**. مجلة المحاسبة والإدارة والتامين**، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد57 (40)، ص1- 44.

الدباغ، عصام عبدالوهاب(2008). **إدارة الأفراد**، ط(1)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الدحلة، فيصل(2001). **تكنولوجيا الأداء البـشري(المفهـوم وأسـاليب المقيـاس والنماذج)،** ط(1)، عمان: المكتبة الوطنية.

دروزة، سوزان صالح، (2008)، **العلاقة بين متطلبات أداره المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.

دودين، أحمد يوسف(2010). **بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، ط(1)، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

الذهبي، حاتم محمد(2005). **الفساد الإداري في العراق تكلفته الاقتصادية والاجتماعية**، العراق، بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

أبو الرب، محمود واحمد، حسين، أبو خاف، نايف، (2007) آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية، رؤية المواطن الفلسطيني، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**.

الرحاحله، عبدالرزاق(2010). **نظرية المنظمة**، ط(1)، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الرشيدي، خاف مسلم،(2009)، **أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الرفوع، احمد نهار(2004)."**تقييم أثر تطبيق التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزغيلات، علاء عبد الحافظ(2011)."**اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

زين الدين، بلال(2009) . **ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن**، مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

السالم، مؤيد سعيد(2005).**نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، ط(2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سرور، احمد، (1993) . **الجرائم المضرة بالمصلحة العامة**، مصر، القاهرة: دار النهضة العربية.

بو سن، علي، أحمد، (2008)،"ظاهرة استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، المجلد 1، العدد 41، ص ص 146-171.

آل الشيخ، خالد بن عبدالرحمن، (2007)، **الفساد الإداري أنماطه وأسـبابه وسـبل مكافحته**، السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشيخلي، عبد القادر(2005). **أخلاقيـات الوظيفـة العامـة**، الأردن، عمـان: دار مجدلاوي للنشر.

الصرايرة ياسين، عطا ا خليل، أحمد حسين، (2001)،المنهج التجريبي لمعالجـة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني، **مجلـة الإداري**، الـسنة 28، العـدد (105) معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان

الصرايرة، رياض (2010). **اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الإداري والمالي في المملكة الأردنية الهاشمية**، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة: رسالة دكتوراه غير منشورة.

الصفو، رياض ضياء عزيز(2009)"**عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

الطراونة، إبراهيم(2010). **دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن**، الأردن، الكرك: جامعة مؤتة، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الطراونه، محمد عبدالرزاق (2010)."**أثر الاختيار والتعيين على الأداء المؤسـسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكـة الأردنية الهاشمية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتـة، الكـرك، الأردن.

الطراونه، محمد(2010)."**أثر سياسات الاختيار والتعيين.على الأداء المؤسسي فـي قطاع الصناعات الإستخراجيه في الأردن"،** رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الطعامسه، صلاح عيد(2011)."**أثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الأردنيـة الهاشـمية**"، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطعامنة، محمد، (1993)،"مجالس الخدمات المشتركة فـي الأردن"، **مجلـة الإدارة العامة،** الرياض، العدد(81) ص 82-116.

الطعامنة، محمد، وعبد الوهاب، سمير،(2005)، **"الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير**"القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عادل، محمد زايد(2004). **تطبيق مدخل الأداء المتوازن في الأداء الحكومي** (ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 15-2004/3/17.

عارف، ديالا الحج (2005)، رصد اتجاهات موظفي الإدارة العليا في أجهـزة الإدارة العامة السورية إزاء بعض أشكال الفساد وممارساته، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** –المجلد - 21 العدد الأول، ص ص 245-266

العامرى، صالح مهدى محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور (2003)"بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية،** كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، ص ص 128-147.

العبادي، محمد وليد،(1998)،"**الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية) دراسات تحليلية) لنظام الإدارة المحلية في الأردن"،** عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح**،** بهنسي، (1997)، "**التنظيم القانوني للإدارة المحلية**"، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع

عبد اللطيف، أسار(2008)، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"**مجلة علوم إنسانية السنة الرابعة،** العدد29.

عبدا ، لحسن بونعامه(2003). **الفساد وأثره على القطاع الخاص،** السعودية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، من أعمال المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد.

العجارمة، حسين، (2000)،"**العوامل المؤثرة في سياسة الإنفاقية للمجالس البلدية في الأردن : دراسة استطلاعية للمجالس البلدية في إقليم الوسط**"رسالة ماجستير غير منشوره، عمان، الجامعة الأردنية.

العدلوني، محمد أكرم(2002). **العمل المؤسسي،** الطبعة(1)، بيروت: دار بن الحزم.

العدوان، شاكر احمد، والخوالدة، رياض عبدا (2008). إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، **مجلة الإداري،** العدد(115)، السنة الثلاثون، سلطنة عمان، ص 219-205.

العريفي، سعيد،(2008)، **الفساد الإداري وأثره على نمو وتطور القطاع الخاص-دراسة حالة الجمهورية اليمنية،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

العطوي، جمال(2010)."**أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

العواودة، وليد مجلي(2007)."**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

عيد، سعود (2003) .**الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتصاد،** مؤتمر عربي نظمته الأكاديمية العربية للعلوم الأمنية بالرياض بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للمخدرات والجريمة

الغالبي، محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد(2007).**دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الغزي، ناجي (2010). **ظاهرة الفساد: مسبباتها وتحليلها واثارها على المجتمع العراقي**، متوفر عبر: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=158307

آل غصاب، عبد ا بن ناصر(2011). **منهج الشريعة الإسلامية في حماية المجتمع من الفساد المالي والإداري**، السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ص: 41

الفارس، أحمد، (2008) **تجريم الفساد في اتفاقية الأمم المتحدة، دراسة تأصيلية مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

فرجات، محمد علي(2004). **الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية** مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

قانون البلديات رقم(14) المعدل لسنة(2007)، المنشورة في **الجريدة الرسمية**، العدد (4820)، تأريخ(2007/04/08).

القحطاني، سالم بن سعيد، والشمري، عبدالرحمن بن عبدا ، (2009)، اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإداري بالمملكة العربية السعودية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **المجلة العربية للإدارة**. العدد 2، ص ص 107 – 145.

القريوتي، محمد قاسم(2001). **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، حسن(2010). **درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر العاملين فيها**، العراق، بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بغداد.

الكبيسي، عامر(2009) . **الفساد العالمي الجديد واستراتيجيات مواجهته**، المملكة العربية السعودية، الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.

الكبيسي، عامر، (2000)، "الفساد الإداري: رؤية منهجيـة للتـشخيص والتحليـل والمعالجة". **المجلة العربية للإدارة**، العدد الأول، القاهرة: المنظمـة العربيـة للتنمية الإدارية، ص ص 85 – 122.

الكرخي، مجيد(2007). **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط(1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كيتجارد، روبرت، (2009)، **السيطرة على الفساد**، ترجمة د. علي حسين حجاج. مراجعة فاروق جراز. الطبعة 5، دار البشير، عمان، الأردن.

لاكوم، بيير(2003). **الفساد**، ترجمة سوزان خليل، مصر، القاهرة: دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.

اللامي، مازن(2007) . **الفساد بين الشفافية والاستبداد**، العراق، بغداد: مطبعة دانية.

مؤسسة الأرشيف العربي،(2000)،"**دراسة بعنوان الواسطة في الأردن**"ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، الأردن.

الماضي، محمد المحمدي(2005)، آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الخاص: ندوة الأساليب الحديثة في قياس الحكومي،القاهرة،مصر.

المجالي، فايز(1996). معنى الوساطة وأسبابها لدى الشباب في المجتمع الأردني: دراسة تحليلية من منظور علم اجتماع، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد11**، العدد3 ، ص ص.77 -106

المرعي، حجاج بن صالح(2010). **إدارة الأفراد**، ط(1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

مركز الدراسات الإستراتيجية (2002) **استطلاع آراء أفراد العينة الوطنية العامة حول ظاهرة الفساد في الأردن،** الجامعة الأردنية، متوفر عبر: http://www.css.jordan.org

المطيري، فيصل. (2008) **معوقات تنفيذ الإسـتراتيجية الوطنيـة لحمايـة النزاهـة ومكافحة الفساد،** السعودية، الرياض: جامعة نايف العربيـة للعلـوم الأمنيـة، رسالة ماجستير غير منشورة.

المعاني، أيمن عودة، وأبو فارس، محمد عودة، (2006) ،"اثر دمج البلديات في الأردن على فعاليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجالس فيها" **مجلة دراسات، العلوم الإدارية**، عمان المجلد (33) العدد(1)، ص 34-54.

المعايطه، رولا نايف(2007). **استثمار رأس المال البشري**، ط(1)، عمان: بدون دار نشر.

المومني، قيس (1997) **التنمية الإداريـة**، الأردن، عمـان: دار زهـران للنـشر والتوزيع.

المياوي، سوسن (2004)، **خطوات على طريق معالجة الفساد الإداري**، متوفر عبر:http://www:arabtimes.com

نجم، عبود نجم (2000). **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2005)."التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد (32)، العدد (2)، 415-433.

نور، أحمد(2004). **الآثار الاجتماعية للعولمة الاقتصادية**، مصر، القاهرة: مكتبة الأسرة.

نوزاد، عبد الرحمن(2001) . الفساد والتنمية- التحدي والاستجابة، **مجلة الإداري**، العدد 86، ص ص87-92

نويران، زيدون وليد(2001)."**متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

هال، ريتشارد(2001).**المنظمات: هياكلها، عملياتها، مخرجاتها**، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، الرياض: معهد الإدارة العامة.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي،2002))،"**خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية**"عمان . –للأعوام-2000-2004 .

وزارة الشؤون البلدية (2007)،"**الكتاب السنوي لقطاع الشؤون البلدية**"عمان.

ب. المراجع الأجنبية:

Alinio, Buenafe F , (2012)"**Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities".** AAT 3297128

Callen, Jeffrey, L. April Klein, Daniel Tinkelman(2003), **Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency**: The Case of Nonprofits**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. (32), No. (4), pp. 493-520.

Daft, L. Richard,(2010), **Understanding the Theory and Design of Organization**, (10th edition), South Western Engage Learning .

Daft, R. L. , (2004) , **Organizational theory and design**, Thomson

Dahlstrom,C & Lapuente, V& Teorell, J, (2009), **Bureaucracy, Politics and Corruption,** APSA Toronto Meeting Paper Available on SSRN: http://ssrn.com/ abstract= 1450742**.**

Eichler-Sima And Peter John(2009)"**The Relationship Between Host State Coruption An Investor State Willineness To Bribe**", Thesis Submtted To The Faculty Of The Georgetowr P UBLIC Policy Institute Of Georgetow. Univer Sity.In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of public Policy April 8.

El-Bahnasawy,N.G,(2008)"**Empirical Examination of The Determination of corruption. Cross-Section And Panel Analysis**"Unpublished PhD Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, Colorado

Evrenk, H, (2005). **Political Economy of Anti- Corruption Reforms**, Unpublished Thesis Prepared For The Degree of Doctor Philosophy, Boston University

Fred C. Lunenburg (2011), **Emotional Intelligence in the Workplace:** Application to Leadership : International Journal of Business Management Administration & volume 14, number,1,Sam Houston State University.USA.

Germán Creamer, Freund Yoav: (2010)"Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance" **Decision Support Systems,** Volume 49, Issue 4, , Pages 365-385

Hanna, D.(2003), **Designing Organization for High Performance**, England**.** Addison Wesley Publishing Company..

Heilman Bruce and Ndumbaro Laurean (2009) Corruption, Politics and Societal Values in Tanzania: An Evaluation of the Mkapa Administration's Anti-Corruption Efforts , **African Journal of Political Science**, Vol. 7; N° 1, pp:1-19.

Hill, R, Jonez.(2006), Administrative Corruption, **Strategic Management Journal,** No.4, pp 15-28.

Ho Chao, Chen, mike, kumar, vikas (2010) **The impact of institutional distance on the international diversity–performance Relationship, Journal of World Business** Vol 45 Available online www. ScienceDirect.com,pp 94-96.

Ho, L-A (2008), What affects organizational preferment? The linking of learning and knowledge management"**Industrial Management + Data Systems"**Volume 108:9, pp 1234-1254.

Kotler, Philip,(2000), **Marketing Management**, The Millennium Ed New Jersey prentice – hall International Inc.

Learning , USA, 8th edition.

Levi, M, (1996), **The Corruption of Politics And The Politics of Corruption**, Black Well Pub, Oxford.

Lewis,M, (2009), **Corruption: Spurring China To Engage In International Law** (May 2009). China Rights Forum, No. 1, Available on SSRN: http://ssrn.com/abstract=1432467

Macinati, Manuela S (2007), **Health Policy,** The Relationship between quality management system and organizational performance in the Italian National Health service, , Vol.(85), Issue (2), pp 228-241.

Matei, Lucica & Matei, Ani, (2009), **Corruption In The Public Organization Towards A Model Of Cost – Benefit Analysis For The Anti Corruption Strategies**, Presented At First Global Dialogue, Governing Good And Govering Well: First Global Dialogue On Ethical And Effective Governec, 28-30 may, Amsterdam, The Netherlands.

Osipian, A, (2007), **Corruption and Coercion In The State-University Relations In Central** Eurasia (October). Available On SSRN: http://ssrn.com/abstract=1275089

Pedersen, J. S., & Rendtorff, J. D. (2007). **Value-Based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience. Cross Cultural Management** , 71-94.

Ramesh, B (2010)**:"**Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector"**Management Accountant**. Calcutta:. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365

Ray, S.,(2004),**Performance Implications of Corporate Strategy Behavior of Firms in an Emerging Economic in Liberalization, Problems and Perspectives in Management**, India Institute of Management Calcutta, available on WWW.businessperspectives.com.

Rothstein, B & Eek, D ,(2009), Political Corruption and Social Trust: An Experimental Approach , **Rationality and Society**, Vol. 21,No. 1, pp. 81-112

Rothstein, B,(2007), **Anti-Corruption: A Big-Bang Theory**, QoG Working Paper No.3. Available on SSRN:

Saksmerprome, S. (2008)."The Attitude of Political Elites Towards Political Corruption: A Case Study of Thailand, **Unpublished PhD Dissertation**, Clermont University, California.

Sampson, Isaac Terwase,(2009). Towards a Path for Harmony: The Imperative For Coordinating Nigeria's Anti-Corruption Crusade, **The Icfai University Journal of Governance and Public Policy**, Vol. 4, No. 2, pp. 31-48

Schnleider, F, Kirchler , E & Maciejovsky, B (2010) , The social impact of administrative corruption Do Legal Differences Matter? Johannes Kepler University of Linz , **Working Paper olo4, Austria** , pp. 1 – 28.

Tohidi Hamid, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar(2010)"Using balanced scorecard in educational organizations". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 2, Issue 2, , Pages 5544-5548

UNDP (2001) **,"Overview of Decentralization Worldwide: Stepping Stone to Improved Governance and Human Development"**, IDG/BDP UNDP, New York.

United Nations (DDSMS and UNDP),(2009)"**Report of the United nations Global Forum on Innovative Policies and 9 ref**"Gothenburg, Sweden,(23-27), September 200 ,9St/Tcd/Ser.E/46.

Utomo, Tri Widodo (2011),""**Decentralization And Capacity Building in Indonesian Local administration: case study of Bandung City Government",unpublished thesis, Nagoya university ,Japan** From site http://www.kompas.com/kompas-cetak/0305/01/opini/281612.htm

Vointece ,Stevany,(2008**), Learning Embeded in Organizations Culture Organizational Performance** University of New- Mexico.

Wheelen, Thomas L. ; Hunger, David (2002), **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, USA.

Wilson, J & Damania, R, (2005), Corruption Political Competition and Environmental Policy**, Journal of Environmental Economics and Management**, Vol (49), No(5) , pp 42-68.

You ,J (2009), **Is South Korea Succeeding in Controlling Corruption**? APSA Toronto Meeting Paper. Available on SSRN: http://ssrn.com/abstract=1451894.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بالصورة النهائية

بسم ا   الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل:
أختي الموظفة الفاضلة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **مظاهر الفساد المالي والإداري وأثره على مستوى أداء المجالس المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية**، راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث
محمد سعيد البديرات

القسم الأول: خصائص العينة ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي: ( ) دبلوم كلية مجتمع. ( ) بكالوريوس.
( ) دراسات عليا.

2- العمر: ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

3- الخبرة الوظيفية: ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر.

4- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر. ( ) أنثى.

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس مظاهر الفساد المالي والإداري

وأثره على مستوى أداء المجالس المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية ". يرجى قراءة الفقرات ووضع إشـارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق بدرجة متوسطة	أتفق بدرجة قليلة	لا أتفق على الإطلاق
	بُعد التسيب والإهمال الوظيفي					
.1	استخدام الأجهزة والمعدات العائدة للدائرة للإغراض الشخصية.					
.2	عمل الموظف خارج أوقات الدوام الرسمي دون إذن رسمي.					
.3	هدر وقت العمل الرسمي وعدم الالتزام بالدوام الرسمي.					
.4	التحايل على القوانين والأنظمة والتعليمات.					
.5	استلام المعاملات وهي غير مكتملة مما يعوق انجازها في موعدها.					
.6	الإخلال بواجبات الوظيفة العامة.					
	بُعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية					
.7	يوجد فهم خاطئ لدى أعضاء المجالس المحلية حول طبيعة ومهام الوظيفة العامة					
.8	يستغل أعضاء المجالس المحلية الوظيفة الرسمية لتحقيق مصالح شخصية مع إدارات وجهات رسمية أخرى					
.9	يقوم أعضاء المجالس المحلية بتسهيل المعاملات التي تخدم المصالح الشخصية					
.10	يقوم أعضاء المجالس المحلية على تقييم زملاء العمل بناء على مصالحة الشخصية					
.11	يعمل أعضاء المجالس المحلية على كشف أسرار الوظيفة لذوي العلاقة حسب المصالح الشخصية					
.12	يقوم أعضاء المجالس المحلية بتقديم معلومات سرية لذوي العلاقة لخدمة المصالح الشخصية					
	بُعد عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل					
.13	تعد القدرة على توضيح إجراءات العمل حسب الأنظمة والتعليمات ضعيفة عند الكثيرين					
.14	لا يلتزم الكثير بالمعايير والأنظمة في التعيينات والترقيات والدورات					
.15	الكثير لا يلتزم بتطبيق التعليمات والأنظمة أثناء تأدية العمل					
.16	لا يراعي الكثير التعليمات والأنظمة في اتخاذ القرارات المتكررة					
.17	يرى الغالبية أن الوظيفة العامة حق له وهو صاحب فضل على الآخرين					
.18	يؤدي الأكثرية الوظيفة مراعيا حقوق ومصالح الآخرين بأمانة					
	رابعا: الواسطة والمحسوبية والابتزاز					
.19	الواسطات في التعيين لغير المستحقين.					
.20	الواسطات في الترقية لغير المستحقين.					

					التحيز والمحاباة لأفراد دون وجه حق.	.21
					يتم انجاز معاملات بعض المراجعين بالرغم من مخالفتها للأنظمة والقوانين.	.22
					تنفذ مطالب الأقارب على المطالب العامة.	.23
					يتم تلبية مطالب بعض المسؤولين المتنفذيين في الدولة.	.24
					يعتمد الكثير معايير الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في التعيينات والترقيات والدورات التدريبية	.25
					يتم استغلال بعض أعضاء المجالس المحلية من قبل المدراء لغايات غير رسمية.	.26
					بُعد الرشوة	
					يتعاطى بعض أعضاء المجالس المحلية دفعات نقدية أو عينية مقابل خدمات مخالفة للأنظمة والقوانين.	.27
					قبول العمولات مقابل الصفقات والعقود.	.28
					قبول الهدايا والإكراميات من أصحاب المصالح.	.29
					يستغل بعض أعضاء المجالس المحلية إمكانيات الدائرة لتلبية أغراضه الخاصة.	.30
					إفشاء أسرار الوظيفة العامة بقصد التربح منها.	.31
					بُعد التزوير	
					يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالتزوير في المستندات المالية بقصد السرقة	.32
					يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالتزوير في السجلات المالية بقصد السرقة.	.33
					يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالمساعدة في اختلاس المال العام.	.34
					يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بإتلاف أو إخفاء بعض الوثائق بقصد سرقة المال العام.	.35
					يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بإضافة معلومات كاذبة على الوثائق والمستندات بقصد السرقة.	.36
					يقوم بعض أعضاء المجالس المحلية بالاستيلاء على المال العام دون وجه حق.	.37
					بُعد التهرب من دفع المستحقات	
					تتم عملية تهرب المواطنين من دفع المستحقات من خلال علاقات مع بعض أعضاء المجالس المحلية من داخل المجالس.	.38
					لا يوجد لدى المجالس المحلية سياسات واضحة نحو تطبيق الرقابة على دفع المستحقات	.39

.40	لا يوجد لدى المجالس المحلية أنظمة فعالة للكشف عن التهرب من دفع المستحقات					
.41	لا يوجد لدى المجالس المحلية قواعد بيانات موثقة للتحقق من صحة المعلومات الواردة من المراجعين					
.42	لا يوجد لدى المجالس المحلية سجلات منظمة لمراقبة إصدار أذونات التراخيص					
	بُعــد تحقيــق الأهــداف:					
.43	تعمل المجالس المحلية على وضع الأهداف المحددة والقابلة للتطبيق.					
.44	هناك تطابق مدروس بين أهداف المجالس المحلية وأهداف موظفيها.					
.45	تحظى جميع الأهداف التي تتبناها المجالس المحلية بقبول أعضاء المجالس المحلية إليها.					
.46	تعتمد المجالس المحلية إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.					
	بُعد العمليات التشغيلية الداخلية:					
.47	تركز المجالس المحلية على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.					
.48	يوجد تنسيق تام بين الوحدات الفرعية المختلفة للمجـالس المحليـة لإنجاز المهام المطلوبة.					
.49	تساعد بيئة العمل الداخلية أعضاء المجالس المحلية في المجالس المحلية على الابتكار والابداع في أعمالهم.					
.50	تهتم المجالس المحلية بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات التشغيل الداخلية.					
	بُعد التعلـــم والنمـو:					
.51	تقدم المجالس المحلية الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.					
.52	تهتم المجالس المحلية باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم تطوير العمل.					
.53	تعمل المجالس المحلية على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.					
.54	يساعد الهيكل التنظيمي في المجالس المحلية أعضاء المجالس المحلية في التطوير والتعلم والنمو.					
	بُعد الجانب البيئي:					
.55	توفر المجالس المحلية برامج ونشاطات لرعاية وتنمية قدرات المجتمع المحلي.					
.56	تسعى المجالس المحلية إلى إيجاد بيئة تسمح بتحقيق تنمية مستدامة					
.57	تتماشى قواعد وإجراءات المجالس المحلية مع الأنظمة والقوانين الحكومية المعمول بها.					
.58	تسعى المجالس المحلية إلى رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات					

					بُعد جانب الجمهور:	
					تعمل المجالس المحلية على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور	.59
					تركز المجالس المحلية على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور	.60
					تعتمد المجالس المحلية على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها	.61
					توجد في المجالس المحلية وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور	.62

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة

أ.د. حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. نضال الحوا مدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. خالد الزريقات	إدارة اعمال	جامعة الاسراء
د. غازي ابو قاعود	إدارة عامة	جامعة موتة
د. محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة موتة
د. سامر البشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د.رياض الشقاحين	محاسبة	جامعة مؤتة